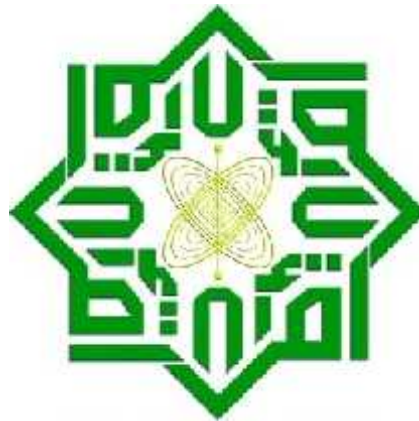


**UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
PRODUKTIVITAS KERJA GURU DI MADRASAH
TSANAWIYAH AL-ISLAM RUMBIO KECAMATAN
KAMPAR KABUPATEN KAMPAR**

Tesis

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memperoleh Gelar Magister Pada Prodi Pendidikan Agama Islam
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

Duski Samad
NIM. 21194104104

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUSKA RIAU
PEKANBARU**

1434 H/2013 M

DR. KUSNADI, M.Pd
DOSEN PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU

NOTA DINAS

Prihal : Tesis Saudara
Duksi Samad

Kepada Yth.
Direktur Program Pascasarjana
UIN Sultan Syarif Kasim Riau
di-
Pekanbaru

Assalamu`alaikum wr. wb.

Setelah meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan-perbaikan
seperlunya terhadap isi tesis saudara:

Nama : **Duski Samad**
NIM : 21194104104
Prodi : Pendidikan Agama Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Agama Islam
Judul : *Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Produktivitas
Kerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Rumbio
Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar*

Maka dengan ini dapat disetujui untuk diuji dan diberikan penilaian,
dalam sidang ujian Tesis Program Pascasarjana UIN Suska Riau.

Wassalamu`alaikum wr. wb.

Pekanbaru, 30 Mei 2013
Pembimbing II,

Dr. Kusnadi, M.Pd
NIP. 19671212 199503 1 004

DR. ZAMSIWAYA, M.Ag
DOSEN PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU

NOTA DINAS

Prihal : Tesis Saudara
Duksi Samad

Kepada Yth.
Direktur Program Pascasarjana
UIN Sultan Syarif Kasim Riau
di-
Pekanbaru

Assalamu`alaikum wr. wb.

Setelah meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan-perbaikan
seperlunya terhadap isi tesis saudara:

Nama : **Duksi Samad**
NIM : 21194104104
Prodi : Pendidikan Agama Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Agama Islam
Judul : *Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Produktivitas
Kerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Rumbio
Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar*

Maka dengan ini dapat disetujui untuk diuji dan diberikan penilaian,
dalam sidang ujian Tesis Program Pascasarjana UIN Suska Riau.

Wassalamu`alaikum wr. wb.

Pekanbaru, 29 Mei 2013
Pembimbing I,

Dr. Zamsiswaya, M.Ag.
NIP. 197001211997031003

PERSETUJUAN

Kami yang bertanda tangan di bawah ini ini selaku pembimbing Tesis, dengan ini menyetujui bahwa Tesis yang berjudul: *“Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar”*., yang ditulis oleh Sdr.:

Nama	: Duski Samad
Nomor Induk Mahasiswa	: 21194104104
Program Studi	: Pendidikan Agama Islam
Konsentrasi	: Manajemen Pendidikan Islam

Untuk diajukan dalam Sidang Munaqasah Tesis pada Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau.

Tanggal: 29 Mei 2013

Pembimbing I,

Tanggal: 30 Mei 2013

Pembimbing II,

Dr. Zamsiswaya, M.Ag.
NIP. 197001211997031003

Dr. Kusnadi, M.Pd.
NIP. 19671212 199503 1 004

Mengetahui,
Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam

Dr. Zamsiswaya, M.Ag.
NIP. 19700121 199703 1 003

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Duski Samad**
NIM : 21194104104
Tempat/Tanggal Lahir: Sawah/ 04 Mei 1972
Program Studi : Pendidikan Agama Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya tulis dengan judul ***“Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar”*** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau, merupakan hasil karya saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu yang terdapat di Tesis ini, yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebahagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat pada bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan Gelar Akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pekanbaru, 3 Juni 2013

Duski Samad
NIM.: 21194104104

PENGESAHAN PEMBIMBING

Kami yang bertanda tangan di bawah ini ini selaku pembimbing Tesis mengesahkan dan menyetujui bahwa Tesis yang berjudul: ***“Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar”***., yang ditulis oleh Sdr.:

Nama	: Duski Samad
Nomor Induk Mahasiswa	: 21194104104
Program Studi	: Pendidikan Agama Islam
Konsentrasi	: Manajemen Pendidikan Agama Islam

Telah diperbaiki sesuai dengan saran Tim Pembimbing Tesis Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau yang telah diujikan pada tanggal 14 Juni 2013.

Pembimbing I,

Dr. Zamsiswaya, M.Ag.

NIP. 197001211997031003

.....
Tgl.:

Pembimbing II,

Dr. Kusnadi, M.Pd..

NIP. 19671212 199503 1 004

.....
Tgl.:

Mengetahui,
Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam

Dr. Zamsiswaya, M.Ag.
NIP. 19700121 199703 1 003

PENGESAHAN PENGUJI

Kami yang bertanda tangan di bawah ini ini selaku Tim Penguji Tesis mengesahkan dan menyetujui bahwa Tesis yang berjudul: ***“Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar”***., yang ditulis oleh Sdr.:

Nama	: Duski Samad
Nomor Induk Mahasiswa	: 21194104104
Program Studi	: Pendidikan Agama Islam
Konsentrasi	: Manajemen Pendidikan Agama Islam

telah diujikan dan diperbaiki sesuai dengan saran Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau, pada tanggal 14 Juni 2013.

Penguji I,

Prof. Dr. H. Munzir Haitami, M.A

NIP.19540422 198603 1 002

.....
Tgl.:

Penguji II,

Drs. H. Promadi, Ph.D

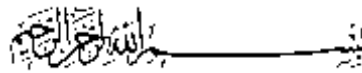
NIP.19640827 199103 1 009

.....
Tgl.:

Mengetahui,
Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam

Dr. Zamsiswaya, M.Ag.
NIP. 197001211997031003

KATA PENGANTAR DAN UCAPAN TERIMAKASIH



Alhamdulillah segala puja puji bagi Allah SWT. Tuhan semesta alam yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, sehingga penulisan tesis ini berjalan dengan lancar dan selesai tepat pada waktunya. Shalawat dan salam kita sampaikan kepada junjungan alam Nabi Muhammad saw. yang telah membawa umat manusia dari kegelapan dan kejahiliyahan kepada alam yang penuh dengan kebudayaan dan peradaban serta beraqidah tauhid kepada Allah SWT.

Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh Gelar Magister Ilmu Agama Islam di bidang Manajemen Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Suska Riau. Penulis menyadari banyak sekali bantuan yang diberikan oleh berbagai pihak sehingga penulisan tesis dapat selesai seperti sekarang ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu penulisan tesis ini, antara lain:

1. Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Suska Riau Bapak Prof. Dr. H.M. Nazir beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan di lembaga ini.
2. Direktur Program Pascasarjana UIN Suska Riau Bapak H. Prof. Dr. Mahdini, MA. beserta seluruh jajaran yang telah membantu penulis dalam berbagai hal berkaitan dengan studi penulis di program S2 ini.

3. Pembimbing tesis, Bapak Dr. Zamsiswaya, M.Ag. dan Bapak Dr. Kusnadi, M.Pd yang telah menyediakan waktu untuk memberikan arahan dan bimbingan yang sangat berarti dalam penulisan tesis ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen di lingkungan Program Pascasarjana yang telah memberikan bimbingan, pengetahuan dan wawasan keilmuan kepada penulis selama mengikuti pendidikan ini.
5. Teristimewa kepada istri tercinta dan anak-anak penulis tersayang serta seluruh keluarga penulis yang senantiasa mendampingi dan memberikan dorongan serta semangat kepada penulis untuk menyelesaikan studi S2 ini.
6. Juga kepada Kepala MTs Al-Islam Rumbio beserta seluruh guru dan karyawan yang telah bersedia membantu penulis dalam mempersiapkan data dan dokumen yang diperlukan dalam penulisan tesis ini
7. Kawan-kawan mahasiswa Program Pascasarjana angkatan tahun 2011 khususnya Konsentrasi Manajemen Pendidikan Agama Islam yang telah berjuang bersama dalam perkuliahan dan penyelesaian penulisan tesis ini.

Sekali lagi penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang tidak mungkin disebutkan satu persatu, dan akhirnya penulis hanya bisa berdoa semoga segala kebaikan yang telah diberikan hendaknya menjadi amal ibadah dan diberi balasan oleh Allah dengan pahala yang berlipat ganda. Amin

Pekanbaru, Mei 2013

Penulis

Duski Samad

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	
Nota Dinas	
Persetujuan Pembimbing dan Ketua Prodi	
Surat Pernyataan	
Pengesahan Tim Penguji dan Pembimbing	
Kata Pengantar dan Ucapan terimakasih	i
Daftar Isi	iii
Pedoman Transliterasi	v
Abstrak	vi
Abstract	vii
Mulkhas	viii
BAB I: PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Definisi Istilah	6
C. Permasalahan	8
1. Identifikasi Masalah	8
2. Batasan Masalah	9
3. Rumusan Masalah	9
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
BAB II : LANDASAN TEORETIS	
A. Kajian Teori	11
1. Pengertian Produktivitas Kerja Guru	12
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas	15
3. Pengukuran Produktivitas Kerja Guru	31
4. Peran dan Tugas Kepala Sekolah Dalam Manajemen Pendidikan	34
5. Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru	54
B. Kajian Terdahulu yang Relevan	65
C. Konsep Operasional	67
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	71
B. Tempat dan Waktu Penelitian	74
C. Informan Penelitian	74
D. Subjek dan Objek Penelitian	76
E. Teknik Pengumpulan data	76
F. Analisis Data	80

BAB IV : HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum Penelitian	82
1. Sejarah Singkat MTs Al-Islam Rumbio Kampar	82
2. Visi, Misi dan Tujuan Pendidikan di MTs Al-Islam	85
3. Struktur organisasi di MTs Al-Islam dan Job Description..	88
4. Kurikulum pendidikan di MTs Al-Islam Rumbio	95
5. Keadaan Guru dan Karyawan di MTs Al-Islam Rumbio ...	96
6. Sarana dan Prasarana MTs Al-Islam Rumbio	99
B. Temuan Khusus Penelitian	101
1. Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru di MTs Al-Islam Rumbio Kampar	101
2. Produktivitas Kerja Guru di MTs Al-Islam Rumbio	118
3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Produktivitas Kerja Guru di MTs Al-Islam Rumbio	129

BAB V : PENUTUP

A. Kesimpulan	136
B. Implikasi	137
C. Saran	139

DAFTAR KEPUSTAKAAN LAMPIRAN-LAMPIRAN

TRANSLITERASI HURUF ARAB KE HURUF LATIN

1. Konsonan Tunggal

أ = a	د = d	ض = dh	ك = k
ب = b	ذ = dz	ط = th	ل = l
ت = t	ر = r	ظ = zh	م = m
ث = ts	ز = z	ع = `ain	ن = n
ج = j	س = s	غ = gh	و = w
ح = h	ش = sy	ف = f	ه = h
خ = kh	ص = sh	ق = q	ي = y

2. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap ditulis al sebelumnya, misalnya: ditulis al-salamu (dibaca: assalamu). Al untuk huruf syamsiyah dan qamariyah tetap ditulis al, misalnya: al-syamsu (dibaca: asyysamsu) dan al-qamaru (dibaca: alqomaru).

3. Vokal Pendek

Fathah ditulis a. Kasrah ditulis i dan dhammah ditulis u
Misalnya: nafadza (implementasi), yanfizdu – tanfidz

4. Vokal Panjang

A panjang ditulis misal: (nafidz), i panjang ditulis ī, misal: (al-thariq), dan ū panjang ditulis (ulum).

5. Singkatan

Singkatan akan ditemukan dalam tesis ini, walaupun jumlah sedikit, misalnya:

- tp. = tanpa penerbit
- t.tp = tanpa tempat penerbit
- t.th = tanpa tahun
- hal. = halaman
- terj. = terjemahan
- Swt = Subh nahû wa ta` l
- Saw = Shallall hu `alaihi wasallam
- H. = Hijriyah
- M. = Masehi
- W. = wafat
- Q.S. = Qur`an Surah
- HR. = Hadits Riwayat

ABSTRAK

Duski Samad (2013), “Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja di Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar”. Tesis Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau.

Pendidikan yang berkualitas merupakan dambaan semua pihak. Guru memiliki peranan penting sebagai ujung tombak dalam pendidikan, untuk ini diharapkan guru memiliki produktivitas yang tinggi dan baik dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran. Kepala sekolah harus berupaya untuk meningkatkan produktivitas kerja guru agar tercapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Dalam penelitian ini, peneliti akan membahas tentang upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru di MTs Al-Islam Rumbio Kampar, produktivitas kerja guru-guru di MTs Al-Islam Rumbio Kabupaten Kampar dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dimana peneliti bertindak sebagai *key instrument* yang berpartisipasi aktif dalam mengumpulkan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi, selanjutnya menganalisa dan menginterpretasikan data tentang masalah penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru-guru di MTs Al-Islam dilakukan melalui berbagai program kegiatan, antara lain: 1) Peningkatan kemampuan guru-guru melalui pelatihan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintahan, baik Kementerian Agama maupun Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, juga melalui aktivitas kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), 2) Pemberian motivasi, 3) Kegiatan supervisi, 4) Kepemimpinan yang demokratis partisipatif, 5) Penegakan kedisiplinan dan 6) Pemberian penghargaan.

Produktivitas kerja guru-guru di MTs Al-Islam Rumbio Kabupaten Kampar semakin meningkat jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Sedangkan jika dibandingkan dengan ketentuan sekolah produktivitas mereka masih dirasa kurang, seperti ada sekitar 22,8% yang belum membuat perangkat pembelajaran, dalam pelaksanaan pembelajaran masih ada yang lebih banyak menggunakan metode ceramah, sementara masalah evaluasi, guru sudah bisa melaksanakannya.

Faktor-faktor yang mendukung upaya Kepala Sekolah di MTs Al-Islam Rumbio antara lain tingkat kesadaran guru untuk meningkatkan kemampuannya cukup tinggi, seperti semangat untuk mengikuti kegiatan MGMP, mengikuti pelatihan-pelatihan dan kepatuhan kepada Kepala Sekolah untuk menjalankan aturan yang telah ditetapkan. Kendala yang dihadapi antara lain; 1) keterbatasan dana dan keuangan, 2) sarana dan prasarana pendidikan yang tidak memadai, 3) kesejahteraan guru yang masih kurang, 4) masalah manajerial Kepala Sekolah dalam melaksanakan program peningkatan produktivitas kerja guru, terutama fungsi pengawasan dan evaluasi atau supervisi yang kurang maksimal, 5) kurangnya perhatian pimpinan madrasah, karena untuk lebih difokuskan kepada kelancaran proses pembelajaran yang dilaksanakan.

ABSTRACT

Duski Samad (2013), "Head Master`s Efforts to Increase Teacher`s Work Productivity in Al-Islam Islamic Junior High School District Rumbio Kampar Regency". Graduate Thesis Islamic University (UIN) Syarif Kasim Sultan Riau Pekanbaru.

Quality education is the desire of all parties. Teachers have an important role as a focal point of education, teachers are expected to have high productivity and good in planning, implementing and evaluating learning. Principals should strive to improve the work productivity of teachers' in order to achieve the desired educational goals. In this study, the researcher will discuss the head master`s efforts in improving the work productivity of teachers in MTs Al-Islam Rumbio Kampar, that the work productivity of teachers in MTs Al-Islam Rumbio district Kampar and the factors that influence it.

This study uses a qualitative descriptive approach in which the researcher acts as a key instrument to actively participate in collecting data through observation, interviews and documentation, further analyze and interpret the data on the subject of the research.

The results showed that the principal efforts in improving work productivity of teachers in MTs Al-Islam is done through a variety of program activities, among others: 1) Increasing the ability of teachers through training that was conducted by government agencies, both the Ministry of Religious Affairs and the Department of Education and culture, also through their activity Deliberation Subject Teacher (MGMP), 2) Providing motivation, 3) supervision activities, 4) participatory democratic leadership, 5) Enforcement of discipline and 6) award.

The work productivity of teachers in MTs Al-Islam Rumbio generally not as expected, although there was an increase from previous years, as there are about 22.8% that have not made the learning, the implementation of learning to use the lecture method is still dominant, so students were passive.

Factors that support the efforts of Principal at MTs Al-Islam Rumbio such as the level of awareness of teachers to improve their skills high enough, as the spirit to follow the activities of MGMPs, following training and adherence to the Head of School to run predefined rules. Obstacles encountered, among others: 1) lack of funding and finance, 2) educational facilities are not adequate, 3) the welfare of teachers is still lacking, 4) Principal managerial problems in implementing productivity improvement program teachers, especially the function of monitoring and evaluation or supervision are less than the maximum, 5) lack of attention madrasah leaders, due to more focused on smooth learning process implemented.

الملخص

دوسكي صمد (٢٠١٣)، "جهود رئيس المدرسة في ترقية إنتاجية العمل للمعلمين في المدرسة الثانوية الإسلامية رومبيو بحى كمبار ريجنسي كمبار . "رسالة الدراسة العليا بالجامعة الإسلامية الحكومية سلطان شريف قاسم رياو .

التعليم الجيد هو رغبة جميع الأطراف . المعلمين لها دور هام كنقطة محورية في التعليم، ومن المتوقع أن يكون إنتاجية عالية و جيدة في تخطيط وتنفيذ وتقييم التعلم المعلمين . ينبغي أن مديري السعي لتحسين إنتاجية العمل المعلمين من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة . في هذه الدراسة، فإن الباحث مناقشة جهود الرئيسي في تحسين إنتاجية المعلمين في المدرسة الثانوية الإسلامية رومبيو بحى كمبار والعوامل التي تؤثر فيه .

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي النوعي حيث الباحث بمثابة أداة رئيسية للمشاركة بنشاط في جمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات والوثائق، ومزيد من تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بموضوع البحث .

وأظهرت النتائج أن جهود رئيس المدرسة في تحسين إنتاج العمل من المعلمين في المدرسة الثانوية الإسلامية رومبيو بحى كمبار يتم ذلك من خلال مجموعة متنوعة من أنشطة البرنامج، منها: (١) زيادة قدرة المعلمين من خلال التدريب الذي أجري من قبل الوكالات الحكومية، كل من وزارة الشؤون الدينية ووزارة التربية والتعليم و الثقافة، وأيضاً من خلال نشاطهم المداولة معلم الدرس، (٢) توفير الحافز، (٣) أنشطة الإشراف، (٤) القيادة الديمقراطية التشاركية، (٥) إنفاذ الانضباط و (٦) جائزة .

إنتاجية العمل من المعلمين في المدرسة الثانوية الإسلامية رومبيو عموماً ليست كما هو متوقع، على الرغم من أن هناك زيادة عن الأعوام السابقة، كما أن هناك حوالي ٢٢،٨٪ التي لم تسدد على التعلم، وتنفيذ التعلم لاستخدام أسلوب المحاضرة لا تزال مهيمنة، حتى كان الطلاب السلي .

العوامل التي تدعم جهود الرئيس في تحسين إنتاج العمل من المعلمين في المدرسة الثانوية الإسلامية رومبيو هي مثل مستوى الوعي من المعلمين لتحسين مهاراتهم عالية بما فيه الكفاية، وروح متابعة أنشطة المداولة لمعلم الدرس، والانضمام إلى مدير المدرسة لتشغيل قواعد محددة سلفاً. أما العقبات التي واجهتها، من بين أمور أخرى: (١) عدم وجود التمويل والتمويل، (٢) المرافق التعليمية ليست كافية، (٣) رفاة المعلمين لا يزال غير موجود، (٤) المشاكل الإدارية الرئيسية في تنفيذ المعلمين برنامج تحسين الإنتاجية، لاسيما وظيفة الرصد والتقييم أو إشراف هي أقل من الحد الأقصى، (٥) عدم وجود قادة المدارس الدينية الاهتمام، ويرجع ذلك إلى مزيد من التركيز على عملية التعلم على نحو سلس تنفيذها.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembahasan tentang pendidikan akan selamanya aktual dan relevan sampai kapan pun, karena pendidikan merupakan salah satu kebutuhan manusia dan tidak bisa dilepaskan darinya. Secara terminologi pendidikan dapat diartikan sebagai bantuan yang diberikan oleh orang dewasa kepada orang yang belum dewasa, agar ia mencapai kedewasaan.¹ Pengertian ini sangat menekankan tentang peran dan fungsi guru (orang dewasa) untuk memberikan pengarahan dan pembinaan kepada anak-anak untuk mencapai kedewasaan yang diharapkan.

Guru menduduki posisi yang sangat vital dalam pendidikan. Lembaga pendidikan manapun yang memiliki kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, posisi guru di dalam proses pembelajaran belum tergantikan. Ini disebabkan peranannya yang sangat menentukan, ia harus mampu mengembangkan, menjabarkan dan menterjemahkan nilai-nilai yang terdapat dalam kurikulum, kemudian mentransformasikan nilai-nilai tersebut kepada anak didik melalui proses pembelajaran di sekolah.

Guru profesional akan selalu berkreasi meningkatkan kemampuan dan produktivitasnya dalam berbagai bidang yang terkait dengan tugasnya sebagai seorang pendidik yang memfasilitasi terjadinya proses belajar bagi peserta

¹W.S. Winkel, *Psikologi Pengajaran*, (Jakarta: PT. Gransindo, Cet. Ke-3,1991), h. 19

didik. Salah satu hasil atau produk yang dihasilkan guru secara konkrit adalah kemampuannya dalam mempersiapkan perangkat pembelajaran yang meliputi penyusunan silabus pembelajaran dan sistem penilaian, program tahunan dan semester, pembuatan RPP untuk mata pelajaran yang diampunya dan yang terpenting adalah melaksanakan proses pembelajaran serta melakukan evaluasi dan menganalisa hasil evaluasi pembelajaran. Inilah tugas pokok guru sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang guru pasal 52 ayat 1.

Produktivitas kerja guru dapat diartikan sebagai kemampuan guru dalam menghasilkan pekerjaannya yang lebih banyak daripada ukuran biasa yang telah umum.² Ini menunjukkan bahwa seorang guru dikatakan memiliki produktivitas yang tinggi apabila ia mampu melakukan tugas-tugas pokoknya lebih baik, lebih sempurna, lebih sesuai dengan materi dan kemampuan peserta didik, sehingga proses yang dilakukan dapat mengarah kepada pencapaian tujuan pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa guru yang produktif menjadi komponen penting dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan yang diselenggarakan, karena guru yang tidak memiliki produktivitas tinggi akan mustahil memiliki kemampuan untuk melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien, sehingga pada akhirnya akan sulit mencapai tujuan pendidikan baik secara umum maupun tujuan khusus yang pencapaian standar kompetensi dan kompetensi dasar.

²The Liang Gie, *Ensiklopedia Administrasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1981), h. 2

Dalam konteks organisasi sekolah, kepala sekolah memiliki peran strategis dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja sesuai dengan kewenangan sebagai pimpinan organisasi sekolah. Oleh karena itu diperlukan seorang kepala madrasah yang mempunyai wawasan ke depan dan kemampuan yang memadai dalam menggerakkan organisasi madrasah. Dalam peranannya sebagai seorang pendidik, kepala madrasah harus mampu menanamkan, memajukan, dan meningkatkan nilai mental, moral, fisik dan artistik kepada para guru atau tenaga fungsional yang lainnya, termasuk dalam membangun produktivitas kerja yang baik.

Sesuai perkembangan zaman dan tuntutan kebutuhan masyarakat akan pendidikan yang baik dan berkualitas, maka Kepala Sekolah dituntut untuk memiliki kompetensi yang berkualitas dan berparadigma baru dalam manajemen pendidikan. Menurut E. Mulyasa, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM).³ Fungsi-fungsi tersebut tidak hanya tertulis dalam program kerja Kepala Sekolah, akan tetapi secara berangsur-angsur dilaksanakan dalam kegiatan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya untuk mewujudkan harapan tersebut.

Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana diungkapkan E. Mulyasa mengutip pendapat Supriadi bahwa Erat hubungannya antara mutu Kepala Sekolah dengan berbagai aspek kehidupan

³E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya 2005), h. 98

sekolah seperti kedisiplinan, iklim budaya organisasi, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik. Dalam pada itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.⁴

Dalam manajemen berbasis sekolah pengambilan keputusan pendidikan diposisikan pada tempat yang paling dekat dengan sekolah. Sekolah diberikan otonomi yang luas dan lebih besar dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Kepala Sekolah yang berfungsi sebagai edukator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator memiliki andil yang besar dan berperanan penting dalam manajemen berbasis sekolah. Kepala Sekolah sebagai manager di satuan pendidikan bertanggung jawab untuk menggerakkan semua lini yang ada di sekolah dan semua perangkat pendukung, agar tujuan pendidikan dapat tercapai dan kualitasnya meningkat.

Kepala Sekolah sebagai top manager memiliki kewenangan untuk melakukan upaya-upaya yang dapat meningkatkan produktivitas kerja guru di sekolah yang dipimpinnya melalui berbagai program kegiatan dan gaya kepemimpinan yang bisa memperkuat kerja sama antar semua stakeholder sekolah, karena peningkatan produktivitas kerja guru dimungkinkan bisa terjadi dengan adanya kerja sama antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan masyarakat.⁵

Produktivitas kerja merupakan sesuatu yang dapat ditingkatkan dalam proses kegiatan organisasi yang berkaitan dengan komponen sumber daya manusia. Dalam hal ini Siagian mengatakan sebagai berikut:

Produktivitas kerja suatu organisasi selalu dapat ditingkatkan, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok maupun pada tingkat organisasi

⁴ *Ibid*, h. 25

⁵E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), h. 150

sebagi keseluruhan. ‘Aksioma’ tersebut berlaku bagi semua jenis organisasi, termasuk organisasi sekolah atau pendidikan. Dan peningkatan produktivitas kerja hanya bisa dilakukan oleh manusia. Sebaliknya, sumber daya manusia pula yang dapat menjadi penyebab pemborosan atau inefisiensi organisasi. Karena itu, memberikan perhatian yang besar terhadap unsur manusia merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan upaya peningkatan produktivitas kerja.⁶

Fenomena tentang produktivitas kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar cenderung memperlihatkan produktivitas yang rendah secara keseluruhan, karena masih ada beberapa orang guru yang merasa kesulitan untuk membuat perangkat pembelajaran, ada juga yang melaksanakan pembelajaran di kelas sekedar memenuhi kewajiban semata dan tidak dilakukan sepenuh hati dan yang terlihat secara umum para guru dalam pembelajaran tidak mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Dalam sejarahnya MTs Al-Islam termasuk lembaga pendidikan yang sudah lama di daerah Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar, berdiri sejak tahun 1937, mengalami beberapa masa, masa penjajahan Belanda, penjajah Jepang, masa kemerdekaan sampai sekarang zaman reformasi. Jika masalah produktivitas kerja guru yang mengajar di lembaga tersebut kurang baik, maka hal ini akan berpengaruh terhadap mutu pendidikan yang dihasilkan. Untuk itu, memerlukan kepada upaya dari kepala sekolah bagaimana cara meningkatkannya agar lebih dan menghasilkan generasi muda yang berkualitas.

⁶Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), Cet. Ke-2, h. 3

Berdasarkan kepada penjelasan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang upaya peningkatan produktivitas kerja guru di MTs Al-Islam Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar dalam sebuah tesis yang berjudul “Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar”

B. Definisi Istilah

Untuk menyamakan persepsi tentang judul penelitian ini, maka perlu dijelaskan beberapa istilah yang digunakan di dalamn antara lain:

1. Upaya Kepala Sekolah

“Upaya” dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti usaha; akal; ikhtiar untuk mencapai suatu maksud, memecahkan persoalan mencari jalan keluar.⁷ Kepala Sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang direkrut atau ditetapkan untuk mengelola segala kegiatan di madrasah sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan. Secara teoritis istilah “*kepala*” mempunyai pengertian yang tidak sama dengan istilah “*pemimpin*”, namun dalam prakteknya keduanya dipahami dalam makna yang identik.⁸

2. Produktivitas kerja guru

produktivitas kerja merupakan kemampuan menghasilkan suatu kerja yang lebih banyak daripada ukuran biasa yang telah umum. Menurut Dewan

⁷Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1998, h. 995

⁸M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996, hal. 62

Produktivitas Nasional Tahun 1983, mengungkapkan bahwa: Produktivitas mengandung sikap mental yang selalu mempunyai pandangan: mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Secara umum produktivitas yang mengandung perbandingan antara hasil dan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Perbandingan tersebut berubah dari waktu ke waktu karena dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, disiplin kerja, ketrampilan, sikap kerja, motivasi, lingkungan kerja dan lain-lain.

Oleh karena tugas-tugas guru di lembaga pendidikan meliputi kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan dan evaluasi terhadap proses pembelajaran, maka produktivitas kerja adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien serta mencapai target-target kompetensi yang telah ditetapkan bahkan juga melebihi target tersebut

3. MTs Al-Islam Rumbio adalah lembaga pendidikan Islam formal yang berstatus swasta (pengelolaan oleh yayasan) berada di bawah pembinaan Kementrian Agama RI, terletak di Jalan Pekanbaru – Bangkinang KM. 45,5 Desa Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar.

Jadi, yang dimaksud dengan judul tesis ini adalah pembahasan tentang upaya-upaya atau usaha-usaha yang dilakukan oleh Kepala Sekolah di MTs Al-Islam Rumbio dalam meningkatkan kemampuan guru-guru untuk memperoleh hasil kerja secara efektif dan efisien dalam tugasnya melaksanakan pembelajaran terhadap siswa.

C. Permasalahan

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan observasi awal yang peneliti lakukan di MTs Al-Islam tentang kepemimpinan Kepala Sekolah dan produktivitas kerja guru di dalamnya, ditemukan beberapa masalah yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Masih ada sebagian guru yang merasa kesulitan dalam menyusun perangkat pembelajaran
- b. Sebagian besar guru cenderung kurang kreatif untuk mencari terobosan baru dalam pembelajaran, mereka lebih suka melaksanakan pembelajaran berdasarkan pengalaman sebelumnya.
- c. Masih ada sebagian guru yang melaksanakan pembelajaran tidak berdasarkan kepada skenario pembelajaran yang tertuang dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).
- d. Peneliti merasakan bahwa sebagian guru kurang bersemangat dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya di sekolah.
- e. Kepala Sekolah cenderung kurang memberikan perhatian yang serius terhadap peningkatan produktivitas kerja guru
- f. Kurang eratnya jalinan komunikasi antara pimpinan sekolah dengan guru dan pegawai lainnya.
- g. Adanya faktor-faktor yang mempengaruhi upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru.

2. Batasan Masalah

Agar penelitian ini dapat lebih terarah dan mencapai tujuan yang diharapkan, serta keterbatasan yang dimiliki peneliti dari segi waktu dan biaya, maka peneliti perlu memberikan batasan penelitian yakni tentang upaya Kepala Sekolah dalam kewenangannya untuk meningkatkan produktivitas kerja guru-guru di MTs Al-Islam Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar pada tahun ajaran 2012/2013.

3. Rumusan Masalah

Berdasarkan kepada latar belakang dan batasan masalah di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Bagaimana upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru di MTs Al-Islam Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar pada tahun ajaran 2012/2013?
- b. Bagaimana tingkat produktivitas kerja guru di MTs Al-Islam Rumbio tahun ajaran 2012/2013?
- c. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru di MTs Al-Islam Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar pada tahun ajaran 2012/2013?

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hal-hal sebagai berikut:

- a. Upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru di MTs Al-Islam Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar pada tahun ajaran 2012/2013.
- b. Tingkat produktivitas kerja guru di MTs Al-Islam Rumbio Kabupaten Kampar tahun ajaran 2012/2013
- c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepala Sekolah dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja guru di MTs Al-Islam Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar pada tahun ajaran 2012/2013.

2. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kegunaan sebagai berikut:

- a. Bagi kepala madrasah khususnya MTs Al-Islam Rumbio Kabupaten Kampar dapat dijadikan sebagai masukan dan acuan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja guru-guru untuk tujuan peningkatan kualitas pendidikan secara maksimal dan menyeluruh.
- b. Bagi para guru di MTs Al-Islam Rumbio khususnya, dapat menjadi pengetahuan dan motivasi agar senantiasa meningkatkan produktivitas dalam mempersiapkan, mengelola dan melakukan evaluasi pembelajaran dengan baik dan berdaya guna.
- c. Bagi peneliti berikutnya, dapat dijadikan pedoman agar dapat melakukan penelitian lebih mendalam tentang upaya peningkatan kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran agar lebih kreatif dan produktif.

BAB II

LANDASAN TEORETIS

A. Kerangka Teori

1. Pengertian Produktivitas Kerja Guru

Istilah “produktivitas” secara bahasa berasal dari bahasa Inggris *productivity*, yang artinya kemampuan menghasilkan sesuatu. Sedangkan kerja berarti kegiatan melakukan sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah mata pencaharian.¹ Hal senada dikemukakan oleh The Liang Gie bahwa produktivitas kerja merupakan kemampuan menghasilkan suatu kerja yang lebih banyak daripada ukuran biasa yang telah umum.²

Pendapat yang sedikit berbeda dikemukakan oleh Hadari bahwa produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber kerja yang digunakan sebagai *input*.³ Produktivitas dikatakan tinggi manakala prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan yang ditargetkan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas serta memenuhi standar yang telah ditentukan, sebaliknya produktivitas dikatakan rendah jika pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai target dari segi kualitas atau pun kuantitas.

Menurut Whitmore dalam Mulyasa menyatakan bahwa : “*Productivity is a measure of the resources to the amount of the resources employee*”. Ia

¹WJS. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), h. 70

²The Liang Gie, *Ensiklopedia Administrasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1981), h. 2

³Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Gunung Agung, 1984), h. 126

memandang produktivitas sebagai suatu ukuran atas penggunaan sumber daya organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan.⁴

Memahami konsep dan teori produktivitas secara baik dapat dilakukan dengan cara membedakannya dari segi efektivitas dan efisiensi. Efektivitas dapat didefinisikan sebagai tingkat ketepatan dalam memilih atau menggunakan suatu metode untuk melakukan sesuatu (efektif = *do right tings*). Efisiensi dapat diartikan sebagai tingkat ketepatan dan berbagai kemudahan dalam melakukan sesuatu (efisiensi = *do things right*).

Produktivitas memiliki dua dimensi, dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu, dan yang kedua yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan *input* dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Secara sederhana prinsip efisiensi pada dasarnya berarti menghindari segala bentuk pemborosan. Mengingat bahwa kemampuan organisasi untuk menyediakan sarana dan prasarana kerja yang digunakan untuk menunjang operasional organisasi sangat terbatas, sementara tujuan yang ingin dicapai tidak terbatas, maka tidak ada pembenaran untuk membiarkan pemborosan terjadi.⁵

⁴E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 132

⁵Sondang P. Siagian, *Kita Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), Cet. Ke-2, h. 2

Dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa penilaian produktivitas selain dapat dihitung antara perbandingan output dan input, juga dapat dinilai dengan melihat proses atau kegiatan pelaksanaan kegiatan manajemen. Kemampuan manajemen untuk menggunakan sumber-sumber secara maksimal dan menciptakan sistem kerja yang optimal, akan menentukan tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan.

Peranan manajemen sangat strategis untuk peningkatan produktivitas, yaitu dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sarana produksi, menerapkan fungsi-fungsi manajemen, menciptakan sistem kerja dan pembagian kerja, menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang sesuai serta menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Dengan demikian maka dapat ditentukan tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan dengan mempergunakan pengukuran produktivitas kerja karyawan.

Sedarmayanti mengutip Dewan Produktivitas Nasional Tahun 1983, mengungkapkan bahwa:

“Produktivitas mengandung sikap mental yang selalu mempunyai pandangan: mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Secara umum produktivitas yang mengandung perbandingan antara hasil dan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Perbandingan tersebut berubah dari waktu ke waktu karena dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, disiplin kerja, ketrampilan, sikap kerja, motivasi, lingkungan kerja dan lain-lain.”⁶

Penjelasan tersebut mengutarakan produktivitas secara total atau secara keseluruhan masukan yang ada dalam organisasi. Dalam pendidikan, produktivitas ini erat kaitannya dengan keberhasilan guru dalam pekerjaannya,

⁶Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju 2001), 142

yakni mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Untuk dapat memberhasilkan guru secara optimal, maka kepala sekolah harus memperhatikan masalah produktivitas kerja.

Mulyasa menyatakan tentang produktivitas pendidikan yang terjadi di sekolah yakni bagaimana peserta didik, guru, kelompok dan sekolah pada umumnya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses perencanaan, penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.⁷

Dalam konteks produktivitas pendidikan, sumber-sumber pendidikan, terutama guru sebagai ujung tombak pendidikan yang mengimplementasikan kurikulum dalam kegiatan pembelajaran dituntut harus memiliki tingkat produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan pendidikan.

Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah mengatur tentang tugas dan kewajiban guru dalam kegiatan pendidikan sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang guru pada pasal 52 ayat 1 mencakup kegiatan pokok yaitu:

Merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik serta melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan pasal 52 ayat 1 pada huruf (e),

⁷E. Mulyasa, *op. cit.*, h. 185

yang dimaksudkan dengan tugas tambahan misalnya menjadi pembina pramuka, pembimbing kegiatan kerja ilmiah dan guru piket.⁸

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan produktivitas kerja guru adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan dan evaluasi terhadap proses pembelajaran secara efektif dan efisien serta mencapai target-target kompetensi yang telah ditetapkan bahkan juga melebihi target tersebut.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru

Seorang guru dapat mencapai tingkat produktivitas yang tinggi apabila didukung oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik internal yang datang dari guru itu sendiri maupun yang datang dari luar diri. Sedarmayanti mengemukakan tentang ciri-ciri individu yang produktif adalah: 1) tindakannya konstruktif, 2) percaya diri, 3) mempunyai rasa tanggung jawab, 4) memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya, 5) mempunyai pandangan ke depan, 6) mampu menyelesaikan persoalan, 7) dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah, 8) mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan, 9) mempunyai kekuatan untuk mewujudkan potensinya.⁹

⁸Baedhowi, *Pedoman Pelaksanaan Tugas Guru dan Pengawas*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2009), h. 6

⁹Sedarmayanti, *op. cit.*, h. 11

Menurut Gomes faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja antara lain; 1) *knowledge* (pengetahuan), 2) *skill* (keahlian), 3) *Abilities* (kemampuan), 4) *Attitudes* (sikap), dan 5) *Behaviours* (perilaku).¹⁰

Guru sebagai tenaga profesional harus memiliki kemandirian dalam keseluruhan kegiatan pendidikan baik dalam jalur sekolah maupun luar sekolah, guru memegang posisi yang paling strategis. Dalam tingkatan operasional, guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tingkat institusional, instruksional, dan eksperiensial.¹¹ Guru merupakan sumber daya manusia yang mampu mendayagunakan faktor-faktor lainnya sehingga tercipta kegiatan pembelajaran yang bermutu dan menjadi faktor utama yang menentukan mutu pendidikan.

Secara umum, guru harus memenuhi dua kategori yaitu memiliki *capability* dan *loyalty*, yakni guru itu harus memiliki kemampuan dalam bidang ilmu yang diajarkannya, memiliki kemampuan teoritik tentang mengajar yang baik, mulai perencanaan, implementasi sampai evaluasi dan memiliki loyalitas keguruan, yakni terhadap tugas-tugas yang tidak semata di dalam kelas, tapi juga di luar kelas.¹²

Pemerintah Republik Indonesia melalui Menteri Pendidikan dan Kebudayaan mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 19 tahun 2005 tentang standar pendidik yang dijelaskan bahwa:

¹⁰Foustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Terjemahan, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), h. 160

¹¹Muhammad Surya, *Percikan Perjuangan Guru*, (Yogyakarta: Aneka Ilmu, 2005), h. 4

¹²Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis; Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), h. 112

1. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
2. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
3. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:
 - a. kompetensi paedagogik;
 - b. kompetensi kepribadian;
 - c. kompetensi profesional; dan
 - d. kompetensi sosial.¹³

Berdasarkan PP Nomor 19 Tahun 2005 tersebut di atas, maka guru dituntut untuk memiliki paling kurang lima kompetensi yang bisa mendukung peningkatan produktivitas dalam pembelajaran. Berikut ini penjelasan masing-masing:

1. Kompetensi akademik

Secara akademik, seorang guru harus sudah menyelesaikan studi S1 dengan program studi yang sesuai dengan mata pelajaran yang diasuhnya. Guru matematika adalah sarjana lulusan ilmu keguruan jurusan pendidikan matematika dan seterusnya. Kompetensi akademik tersebut juga ditunjukkan dengan adanya kemampuan sebagai berikut:

- a. Dapat membantu peserta didik untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.
- b. Tepat dalam memilih pendekatan, metode, dan teknik yang relevan dengan perkembangan fisik dan psikis peserta didik.

¹³Departemen Pendidikan Nasional, *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2006), h. 108

- c. Mampu membuat perencanaan yang baik dan melaksanakannya dalam pembelajaran
- d. Mahir dalam pengelolaan kelas sesuai dengan pendekatan pembelajaran yang diterapkannya.
- e. Tepat dalam membuat penilaian pembelajaran sekaligus bisa menerima hasil evaluasi pembelajaran yang dilakukannya untuk melaksanakan program tindak lanjut.
- f. Memilih kemampuan berkomunikasi dalam ruang lingkup akademik, baik secara lisan maupun tulisan.

2. Kompetensi Paedagogik

Kompetensi paedagogik maksudnya adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik.¹⁴ Kompetensi ini meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi paedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi hal-hal,¹⁵ sebagai berikut:

a. Pemahaman wawasan / landasan kependidikan;

Perkembangan zaman dengan berbagai teknologi yang terus menerus, menuntut seorang pendidik harus menguasai berbagai sub bidang

¹⁴Asrori Ni`am, *Membangun Profesionalisme Guru*, (Jakarta: eLSAS, 2006), Cet. Ke-1, h. 199

¹⁵E. Mulyasa, *Standar Kompetensi Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), Cet. Ke-1, h. 75

ilmu pengetahuan yang relevan dengan pendidikan saat ini.

Pemahaman terhadap wawasan ini meliputi:

- 1) Mempelajari ilmu yang relevan dengan mata pelajaran
- 2) Mempelajari aplikasi bidang ilmu kedalam bidang ilmu lain
(untuk program studi tertentu)
- 3) Memahami pendekatan pembelajaran yang sesuai dengan materi pembelajaran
- 4) Menerapkan kerja sama dalam pekerjaan
- 5) Memanfaatkan kemajuan IPTEK dalam pendidikan

b. Pemahaman terhadap peserta didik

Karakteristik siswa yang berbeda-beda harus dipahami oleh guru sebagai tenaga profesional kependidikan. Perbedaan individual berpengaruh terhadap cara dan hasil belajar siswa. Oleh karena itu, keadaan individual siswa harus dimengerti oleh guru dalam upaya pembelajaran.

Sedikitnya terdapat empat hal yang harus dipahami guru dari peserta didiknya, yaitu tingkat kecerdasan, kreativitas, cacat fisik, dan perkembangan kognitif.¹⁶ Anak cerdas memiliki usia mental lebih tinggi dari usianya, dan mampu mengerjakan untuk anak yang usianya lebih tinggi. Secara umum guru diharapkan menciptakan kondisi yang baik, yang memungkinkan setiap peserta didik dapat mengembangkan kreativitasnya. Kondisi fisik antara lain berkaitan

¹⁶ Dimiyati dan Mujiono, *Belajar dan Pembelajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h. 49

dengan penglihatan, pendengaran, kemampuan bicara, dan lumpuh karena kerusakan otak. Dengan demikian, guru atau pendidik dituntut untuk mengetahui paling kurang sebagai berikut:

- 1) Mengetahui berbagai aspek kepribadian
- 2) Mengenal dan mengantisipasi masalah-masalah yang berkaitan dengan kesulitan belajar.

c. Pengembangan kurikulum/silabus

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Meliputi tujuan pendidikan nasional dan kesesuaian dengan kondisi dan potensi daerah satuan pendidikan dan peserta didik. Sedangkan silabus adalah rencana pembelajaran pada satu dan atau kelompok mata pelajaran atau tema tertentu yang mencakup standar kompetensi, Kompetensi dasar, materi pokok pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator, penilaian, alokasi waktu, dan sumber atau bahan atau alat belajar.

Untuk itu guru dapat melakukan sebagai berikut:

- 1) Mengkaji bahan kurikulum mata pelajaran
- 2) Mengkaji isi buku-buku teks Mata Pelajaran yang bersangkutan

d. Perancangan pembelajaran;

Perencanaan pembelajaran merupakan bagian penting yang harus diperhatikan dalam implementasi KTSP dalam proses belajar

mengajar, karena perencanaan yang baik dapat menentukan kualitas pembelajaran secara keseluruhan dan menentukan kualitas pendidikan serta kualitas sumber daya manusia (SDM), baik masa sekarang ataupun masa depan. Sehingga, perencanaan pembelajaran harus dibuat dengan sempurna.

E. Mulyasa menjelaskan bahwa RPP merupakan perencanaan jangka pendek untuk memperkirakan dan memproyeksikan tentang apa yang akan dilakukan oleh guru dalam pembelajaran dan pembentukan kompetensi peserta didik.¹⁷ Indikator kompetensi dalam merancang pembelajaran adalah:

- 1) Menyusun program pengajaran sesuai dengan situasi mengajar
 - 2) Menentukan kompetensi yang sesuai dengan peserta didik
 - 3) Merencanakan penggunaan beberapa jenis alat bantu dan sumber pembelajarn secara tepat
 - 4) Mengembangkan materi pembelajaran
 - 5) Melaksanakan pembelajaran yang kondusif
- e. Pemanfaatan teknologi pembelajaran
- 1) Mempelajari macam-macam metode mengajar dan menggunakan macam-macam metode mengajar
 - 2) Menentukan metode dan teknik pembelajaran yang sesuai dengan materi dan tujuan yang akan dicapai

¹⁷E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 154

f. Evaluasi Hasil Belajar (EHB)

Evaluasi hasil belajar dilakukan untuk mengetahui perubahan dan pembentukan perilaku peserta didik setelah proses pembelajaran dilaksanakan. Evaluasi dapat dilakukan dengan cara:

1) Penilaian Kelas

Penilaian kelas dilakukan dengan ulangan harian, ulangan umum, dan ujian ahir. Ulangan harian dilakukan setiap selesai proses pembelajaran dalam satuan bahasan atau kompetensi tertentu. Ulangan umum dilaksanakan setiap akhir semester, ulangan umum dilaksanakan secara serentak, baik tingkat rayon, kecamatan, kabupaten maupun provinsi. Sedangkan ujian ahir dilaksanakan pada ahir program pendidikan, bahan-bahan yang diujikan meliputi seluruh materi pembelajaran yang telah diberikan.

2) Penilaian Akhir Satuan Pendidikan dan Sertifikasi

Pada setiap akhir semester dan tahun pelajaran diselenggarakan kegiatan penilaian guna mendapatkan gambaran secara menyeluruh mengenai ketuntasan belajar peserta didik dalam satuan waktu tertentu dan juga sebagai ukuran keberhasilan guru dalam mengajar.

3) Penilaian Program

Penilaian program dilakukan oleh departemen pendidikan nasional dan dinas pendidikan secara terus-menerus dan berkesinambungan. Penilaian program dilakukan untuk mengetahui kesesuaian kurikulum dengan dasar, fungsi, dan tujuan pendidikan nasional, serta

kesesuaiannya dengan tuntutan perkembangan masyarakat dan kemajuan zaman.

g. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Pengembangan peserta didik merupakan bagian dari kompetensi pedagogik yang harus dimiliki guru, untuk mengaktualisasikan berbagai kompetensi yang dimiliki oleh peserta didik. Pengembangan peserta didik dapat dilakukan oleh guru melalui berbagai cara antara lain melalui kegiatan ekstrakurikuler, pengayaan dan remedial, serta bimbingan konseling. Hal ini antara lain dapat dilakukan dengan cara:

- 1) Memfasilitasi siswa untuk pengembangan semua potensi akademik
- 2) Memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non-akademik.

h. Memberikan motivasi

- 1) Mengenali kelemahan dan kekuatan peserta didik
- 2) Memberikan arahan yang dapat membantu peserta didik untuk menghadapi tantangan masa depan.

3. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi Kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan bagi peserta didik.¹⁸

¹⁸Asrori Ni`am, *Membangun Profesionalisme Guru*, (Jakarta: eLSAS, 2006), Cet. Ke-1, h. 199

Dalam standar nasional pendidikan, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Kompetensi kepribadian sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi para peserta didik. Kompetensi kepribadian ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) serta mensejahterakan masyarakat, kemajuan negara, dan bangsa pada umumnya.¹⁹

Berdasarkan uraian di atas, kompetensi kepribadian yang harus dimiliki oleh guru tercermin dalam perilaku sebagai berikut:

- a. Guru sebagai manusia ciptaan Tuhan Yang Maha Esa berkewajiban untuk meningkatkan iman dan ketaqwaannya kepada Tuhan, sejalan dengan agama dan kepercayaan yang dianutnya. Dalam hal ini guru mesti beragama dan taat dalam menjalankan ibadahnya.
- b. Guru memiliki kelebihan dibandingkan yang lain. Oleh karena itu perlu di kembangkan rasa percaya pada diri sendiri dan tanggung jawab bahwa ia memiliki potensi yang besar dalam bidang keguruan dan mampu untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang di hadapinya.
- c. Guru senantiasa berhadapan dengan komunitas yang berbeda dan beragam keunikan dari peserta didik dan masyarakatnya maka guru perlu untuk mengembangkan sikap tenggang rasa dan toleransi dalam

¹⁹ E. Mulyasa, *op. cit.*, h. 117

menyikapi perbedaan yang ditemuinya dalam berinteraksi dengan peserta didik maupun masyarakat.

- d. Guru diharapkan dapat menjadi fasilitator dalam menumbuh kembangkan budaya berfikir kritis di masyarakat, saling menerima dalam perbedaan pendapat dan menyepakatinya untuk mencapai tujuan bersama maka dituntut seorang untuk bersikap demokratis dalam menyampaikan dan menerima gagasan-gagasan mengenai permasalahan yang ada di sekitarnya sehingga guru menjadi terbuka dan tidak menutup diri dari hal-hal yang berada diluar dirinya.
- e. Guru mampu mengembangkan dirinya sesuai dengan pembaharuan, baik dalam bidang profesinya maupun dalam spesialisnya.

4. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua / wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya memiliki kompetensi untuk:

- 1) Berkomunikasi secara lisan, tulisan dan isyarat
- 2) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional
- 3) Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua / wali peserta didik; dan

4) Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.²⁰

Menurut Cece Wijaya bahwa jenis-jenis kompetensi sosial yang harus dimiliki seorang guru dalam berinteraksi di lingkungan sekolah adalah sebagai berikut:

a. Terampil Berkomunikasi dengan siswa dan orang tua siswa

Keterampilan berkomunikasi dengan orang tua peserta didik, baik melalui bahasa lisan maupun tertulis, sangat diperlukan oleh guru. Penggunaan bahasa lisan dan tertulis yang baik dan benar diperlukan agar orang tua peserta didik dapat memahami bahan yang disampaikan oleh guru, dan lebih dari itu agar guru dapat menjadi teladan bagi siswa dan masyarakat dalam menggunakan bahasa secara baik dan benar. Guru dalam hal ini menciptakan suasana kehidupan sekolah sehingga terjalin pertukaran informasi timbal balik untuk kepentingan peserta didik dan senantiasa menerima dengan lapang dada setiap kritik membangun yang disampaikan orang tua terhadap sekolahnya.

b. Bersikap Simpatik

Mengingat peserta didik dan orang tuanya berasal dari latar belakang pendidikan dan sosial ekonomi keluarga yang berbeda, guru dituntut untuk mampu menghadapinya secara individual dan ramah. Ia diharapkan dapat menghayati perasaan peserta didik dan orang tua yang dihadapinya sehingga dapat berhubungan dengan mereka secara luwes. Mereka selalu siap memberikan bantuan kepada guru secara individual

²⁰ *Ibid.*, h. 173

dengan kondisi sosial psikologis guru dan sesuai dengan latar belakang sosial ekonomi dan pendidikannya.

c. Dapat Bekerja Sama dengan Dewan Pendidikan/Komite Sekolah

Guru harus dapat menampilkan dirinya sedemikian rupa, sehingga kehadirannya diterima di masyarakat. Dengan cara demikian, dia akan mampu bekerja sama dengan Dewan Pendidikan/Komite Sekolah baik di dalam maupun di luar kelas. Untuk itu guru perlu memahami kaidah-kaidah psikologis yang melandasi perilaku manusia, terutama yang berkaitan dengan hubungan antar manusia. Sebagai ilustrasi, guru yang ada di sekolah harus mengetahui karakteristik lingkungan sosial budaya masyarakat ditempat guru bekerja dan di tempat tinggalnya sehingga adaptasi yang di lakukan akan lebih diterima oleh masyarakat. Apalagi berkaitan dengan program sekolah yang secara tidak langsung memerlukan dukungan dari pihak orang tua, dalam hal ini lembaga Dewan Pendidikan/Komite Sekolah yang merupakan wakil dari orang tua peserta didik dan masyarakat (*stakeholder*)

d. Pandai bergaul dengan kawan Sekerja dan mitra pendidikan

Guru di harapkan dapat menjadi tempat mengadu oleh sesama kawan sekerja dan orang tua peserta didik, dapat diajak berbicara mengenai berbagai kesulitan yang di hadapi guru lain atau orang tua berkenaan dengan anaknya, baik di bidang akademis ataupun sosial. Sebagai ilustrasi kehidupandi sekolah merupakan gambaran kehidupan di masyarakat yang penuh dinamika. Oleh karena itu, guru dan murid yang

ada di dalamnya memiliki sifat yang berbeda, ada yang pendiam, pemalu, pemaarah, penakut, agresif dan sebagainya. Untuk itu terutama guru-guru harus mampu menjalin hubungan yang harmonis di antara mereka sendiri dan tidak segan untuk saling berbagi pengalaman, berbagi pengetahuan sehingga merupakan satu kesatuan yang utuh dalam membina pendidikan di sekolah.

e. Memahami dunia sekitarnya (lingkungannya)

Masyarakat yang ada di sekitar sekolah selalu mempengaruhi perkembangan pendidikan di sekolah, karena itu guru wajib mengenal dan menghayati dunia sekitar sekolah, minimal masyarakat kelurahan/desa dan kecamatan dimana sekolah dan guru berada. Dunia lingkungan sekolah mungkin dunia industri, dunia pertanian, dunia perkebunan, dunia perikanan dan lain-lain tentunya dunia lingkungan di sekitar sekolah tersebut memiliki adat istiadat, kepercayaan, tata cara, sikap dan tingkah laku masyarakatnya yang bereda. Guru menyebarkan dan turut merumuskan program-program pendidikan kepada dan dengan masyarakat sekitarnya sehingga sekolah tersebut berfungsi sebagai pusat pembinaan dan pengembangan kebudayaan di tempat itu. Guru berperan agar dirinya dan sekolahnya dapat berfungsi sebagai unsur pembaruan bagi kehidupan dan kemajuan daerahnya. Untuk lebih memahami dunia sekitarnya, guru turut bersama-sama masyarakat sekitarnya dalam berbagai aktivitas dan mengusahakan terciptanya kerja sama yang baik antara sekolah, orang tua dan masyarakat bagi kesempurnaan usaha

pendidikan atas dasar kesadaran bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antar pemerintah, orang tua dan masyarakat.

Sudjana telah membagi kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh guru sebagai tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan ke dalam tiga jenis kompetensi, yang mengacu kepada tiga ranah dari tujuan pembelajaran, antara lain:

1. Kompetensi kognitif, artinya kemampuan bidang intelektual seperti penguasaan mata pelajaran, pengetahuan tentang materi, pengetahuan cara belajar, pengetahuan tentang belajar dan tingkah laku individu, tentang administrasi kelas, tentang cara menilai hasil belajar siswa dan pengetahuan tentang kemasyarakatan serta pengetahuan umum lainnya.
2. Kompetensi sikap, artinya kesiapan dan kesediaan guru terhadap berbagai hal berkenaan dengan tugas dan profesinya sebagai tenaga pendidik. Misalnya sikap menghargai pekerjaannya, mencintai dan rasa memiliki terhadap mata pelajaran yang diasuhnya, sikap toleransi terhadap teman seprofesinya dan memiliki kemauan keras untuk meningkatkan hasil belajar.
3. Kompetensi prilaku, artinya kemampuan guru dalam berbagai keperampilan pembelajaran, membimbing, menilai, menggunakan alat bantu, bergaul dan berkomunikasi dengan siswa, keterampilan menumbuhkan semangat belajar siswa, keterampilan menyusun perencanaan, melaksanakan administrasi kelas dan lain-lain.²¹

²¹ Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru, 2004), h.18

Kompetensi-kompetensi tersebut sangat menentukan terhadap peningkatan produktivitas kerja guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, menjadi sumber belajar, menjadi fasilitator bagi para siswa untuk melaksanakan aktivitas belajar pada diri siswa, karena guru merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga pendidikan dan menjadi ujung tombak dalam menjabarkan kurikulum dan mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan. Baik atau buruknya perilaku guru dalam kegiatan pembelajaran dan dalam berinteraksi dengan para siswa dan civitas akademika lainnya akan sangat mempengaruhi citra lembaga pendidikan tersebut, oleh karena itu sumber daya guru mutlak harus dikembangkan dan ditingkatkan dengan baik.

Siagian menyebutkan bahwa produktivitas kerja ditentukan oleh tiga faktor utama, yaitu:

- a. Motivasinya, yakni daya dorong yang dimiliki, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik yang membuatnya mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga dengan mengerahkan segala kemampuan yang ada demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Keberhasilan organisasional tersebut memungkinkan yang bersangkutan mencapai tujuan pribadinya berupa harapan, cita-cita, keinginan dan berbagai jenis kebutuhannya.
- b. Kemampuan, artinya anggota organisasi harus memiliki kemampuan atau kompetensi, baik secara fisik maupun intelektual untuk menunjang pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya.

c. Ketepatan penugasan. Seorang manajer harus mengenali kemampuan dan kecendrungan karyawannya dan diupayakan untuk menempatkan mereka dalam posisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan kemauannya, sehingga dapat menampilkan produktivitas kerja yang tinggi dan memuaskan.²²

Selanjutnya Burhanuddin mengemukakan beberapa usaha yang dapat meningkatkan produktivitas kerja, yaitu dengan cara: 1) memperhatikan dan memenuhi tuntutan pribadi dan organisasi, 2) informasi jabatan dan tugas setiap anggota organisasi, 3) menerapkan kepemimpinan yang demokratis, 4) pelaksanaan pengawasan (supervisi) secara efektif terhadap para anggota organisasi sekolah, 5) penilaian program kerja staf sekolah, dalam rangka perbaikan dan pembinaan serta pengembangan (pelatihan) secara optimal

3. Pengukuran Produktivitas Kerja Guru

Untuk mengetahui produktivitas kerja dari setiap guru atau pegawai, maka perlu dilakukan sebuah pengukuran produktivitas kerja. Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik per orang atau per jam kerja orang ialah diterima secara luas, dengan menggunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun).

Menurut Henry Simamora bahwa faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu:

²²Sondang P. Siagian, *op. cit.*, h. 40

- a. Kuantitas kerja adalah merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan.
- b. Kualitas kerja adalah merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
- c. Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan diawal waktu sampai menjadi output.²³

Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda.

- a. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
- b. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif.

²³Henri Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STAI EKPN, 2004), h. 612

- c. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.

Pengukuran produktivitas kerja ini mempunyai peranan penting untuk mengetahui tingkat produktivitas kerja dari para pegawai termasuk guru sehingga dapat diketahui sejauh mana produktivitas yang dapat dicapai oleh mereka dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Selain itu pengukuran produktivitas juga dapat digunakan sebagai pedoman bagi pimpinan untuk meningkatkan produktivitas kerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh lembaga.

Kegiatan pengukuran produktivitas kerja memiliki manfaat yang besar bagi lembaga atau organisasi, antara lain sebagai berikut:

- a. Umpan balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki produktivitas kerja pegawai.
- b. Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk penyelesaian misalnya: pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- c. Untuk keputusan-keputusan penetapan, misalnya: promosi, transfer dan demosi.
- d. Untuk kebutuhan latihan dan pengembangan.
- e. Untuk perencanaan dan pengembangan karier.
- f. Untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
- g. Untuk mengetahui ketidak akuratan informal.
- h. Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil.²⁴

²⁴*Ibid.*, h. 619

4. Peran dan Tugas Kepala Sekolah Dalam Manajemen Pendidikan

Dalam satuan pendidikan, kepala sekolah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh perundang-undangan. *Pertama*, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. *Kedua*, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya.

Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Disamping itu kepala sekolah bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kemampuan para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme untuk meningkatkan produktivitas kerja guru.

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.²⁵

²⁵ Moch. Idhochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, (Bandung : CV. Alfabeta, 2003), h. 75

Tanggung jawab merupakan amanah yang harus dipikul dan melekat pada seorang kepala sekolah yang harus dipertanggungjawabkan dalam organisasi dan dihadapan yang Maha Kuasa kelak, sekaligus sebagai peluang untuk beribadah kepada Allah serta memberikan manfaat bagi orang lain.

Manajemen dapat diartikan yaitu bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyuluhan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).²⁶

Terry mengemukakan bahwa fungsi fundamental yang paling umum dalam rangka pencapaian tujuan terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memberi dorongan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Di bawah ini rincian penjelasan tentang masing-masing fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Fungsi *planning* (perencanaan)

Fungsi manajemen yang pertama adalah perencanaan (*planning*) yaitu menentukan tujuan untuk kinerja organisasi di masa depan serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan pada hakekatnya merupakan proses pengambilan keputusan tentang apa yang akan dilakukan organisasi di masa

²⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen*, edisi 2, (Yogyakarta : BPFE, 2003), h. 10

tertentu dan tujuan apa yang hendak dicapai. Dalam organisasi modern, perencanaan merupakan sesuatu yang mutlak adanya dalam melaksanakan kegiatan dan mencapai tujuan yang diharapkan, tanpa perencanaan kegiatan organisasi yang merupakan kegiatan kolektif terdiri dari berbagai subsistem sulit untuk dapat diwujudkan dengan baik.

Maksud dan pengertian tentang perencanaan, banyak sekali para ahli yang mengemukakan antara lain: perencanaan dapat didefinisikan sebagai proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.²⁷

Terry mengemukakan bahwa *Planning* adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. Planning mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk pemilihan alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.²⁸

Perencanaan pada dasarnya proses pengambilan keputusan terhadap sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Proses ialah hubungan tiga kegiatan yang berurutan, yaitu menilai situasi dan kondisi

²⁷Dachnel Kamars, *Adminsitasi Pendidikan Teori dan Praktek*, (Padang: UPI Press, 2005), Edisi II, h. 27

²⁸George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta Bumi Aksara, 2000), cet. VI, h.

saat ini, meurmuskan dan menetapkan situasi dan kondisi yang diinginkan (yang akan datang) dan menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa perencanaan adalah kegiatan yang akan dilaksanakan di masa datang untuk mencapai tujuan. Ada empat unsur yang terkandung dalam perencanaan berdasarkan definisi di atas, yakni 1) sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, 2) adanya proses, 3) hasil yang ingin dicapai, dan 4) menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.

Perencanaan tidak dapat dilepaskan dari unsur pelaksanaan dan pengawasan termasuk pemantauan, penilaian dan pelaporan. Pengawasan diperlukan dalam perencanaan agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan. Pengawasan dalam perencanaan dapat dilakukan secara preventif dan represif. Pengawasan preventif merupakan pengawasan yang melekat dengan perencanaannya, sedangkan pengawasan represif merupakan pengawasan fungsional atas pelaksanaan rencana, baik yang dilakukan secara internal maupun secara eksternal oleh aparat yang diberi wewenang.

Dalam menyusun sebuah rencana organisasi, diperlukan tiga kemampuan perencana sebagaimana yang dikemukakan Dachnel sebagai berikut:

- a. Kemampuan nalar ke depan (*futuristik*), artinya perlu memperkirakan hal-hal yang mungkin terjadi, sehingga rencana yang dibuat tidak

mengalami hambatan atau penyimpangan, dengan kata lain, rencana dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

- b. Kemampuan berpikir secara kualitatif, artinya dapat memperkirakan dan membayangkan hal-hal yang diperlukan termasuk cara yang akan ditempuh agar tujuan dapat tercapai.
- c. Kemampuan berpikir kuantitatif, artinya dapat menghitung dengan bilangan, seperti biaya, tenaga, waktu dan bahan-bahan yang diperlukan. Setiap langkah dapat dihitung dengan menggunakan rumus-rumus atau dengan penggunaan komputer.²⁹

2. Fungsi *organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian berarti mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber daya bahan yang dimiliki organisasi. Dalam hal ini kemampuan manajer atau pimpinan untuk mengarahkan sumber daya yang ada dalam upaya mencapai tujuan sangat menentukan efektifitas organisasi tersebut.³⁰

Pada dasarnya pengorganisasian mengandung pengertian sebagai proses penetapan struktur peran, melalui penentuan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dan bagian-bagiannya. Pengelompokan aktivitas-aktivitas, penugasan kelompok-kelompok aktivitas kepada manajer-manajer, pendelegasian wewenang

²⁹Dachnel Kamars, *op. cit.*, h, 28

³⁰James AF. Stoner, *Management*, Prentice. Hall International, Inc, Englewood Cliffs, Pent. Alfonsus Sirait, (Jakarta: PT. Erlangga, 1996), h. 8

untuk melaksanakannya, pengkoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi, baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi.³¹

Dengan demikian *Organizing* mencakup: (1) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok, (2) membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan tersebut, dan (3) menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.

Dengan adanya pengorganisasian memungkinkan untuk mengatur kemampuan sumber daya manusia guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan segala potensi secara efektif dan efisien. Pemimpin yang berada pada level puncak mempunyai hak untuk mengatur dan menetapkan kegiatan (aktivitas) manajemen yang berbeda dan berhak mengeluarkan kebijakan termasuk yang berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dalam melakukan aktivitas organisasi.

Dalam organisasi aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perlu dibagi ke dalam beberapa kelompok aktivitas, sehingga setiap bagian fungsional mengetahui secara jelas aktivitas dan tanggung jawab manajerial yang diembannya. Untuk kelancaran dan efektifitas serta efisiensi kerja, dalam aktivitas pembagian kerja harus memenuhi syarat “*the right man on the right place*”.

Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian

³¹Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), h. 91

diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasi bukan saja untuk diselesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan keterampilan dan pengetahuan.

3. Fungsi *actuating* (pelaksanaan)

Menurut Terry yang dikutip oleh Dachnel Kamars “*actuating is getting all the members of the group to want to acting and strive to achieve mutual objectives because they want to achieve them*”. Maksudnya, pelaksanaan adalah perolehan semua anggota kelompok yang mau mencapai dan berusaha keras mencapai tujuan-tujuan bersama (antar orang-orang dan organisasi) karena mereka mau mencapai tujuan-tujuan itu.³²

Actuating, atau disebut juga “gerakan aksi” mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manager untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat dicapai. Sebagaimana yang dikemukakan Wibowo bahwa *actuating* berkenaan dengan fungsi manajer untuk menjalankan tindakan dan melaksanakan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. *Actuating* merupakan implementasi dari apa yang direncanakan

³² Dachnel Kamars, *op. cit.*, h. 68

dalam fungsi *planning* dengan memanfaatkan persiapan yang sudah dilakukan dalam *organizing*.³³

4. Fungsi *leading* (kepemimpinan)

Pengertian kepemimpinan secara bahasa dalam bahasa Inggris disebut *leadership* berarti *being a leader power of leading or the qualities of leader*.³⁴ (aktualisasi kekuatan seorang pemimpin dalam memimpin atau kualitas seorang pemimpin). Pengertian secara istilah antara lain dinyatakan bahwa kepemimpinan (*Leadership*) adalah usaha untuk mencapai tujuan dengan menggunakan daya pengaruh, potensi yang ada, baik yang dipimpin maupun yang memimpin secara bersama-sama, dinamis dan harmonis”.³⁵

Kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengarahkan, pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan dengan tugasnya. Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan dan juga mencakup fungsi-fungsi lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi.³⁶

³³Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Rajawali Press, 2006), h. 13

³⁴AS. Hornby, *Oxford Advanced Dictionary of English*, (London: Oxford University Press, 1990), h. 481

³⁵Rachmat Ramadhana, *Prophetic Leadership*, (Jogjakarta: DIVA Perss, 2008), Cet. Ke-1, h. 15

³⁶ AS. Hornby, *op. cit.*, h. 482

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin. Dari satu segi pendekatan ini masih difokuskan lagi pada gaya kepemimpinan (*leadership style*), sebab gaya kepemimpinan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu.

Hadari Nawawi menyatakan bahwa seseorang bisa menjalankan fungsi kepemimpinan apabila memenuhi beberapa persyaratan sebagai berikut:

- a. Memiliki kecerdasan atau intelegensi yang cukup baik.
- b. Percaya diri sendiri dan bersifat membersih.
- c. Cakap bergaul dan ramah.
- d. Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat/kemauan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik.
- e. Organisatoris yang berpengaruh dan berwibawa.
- f. Memiliki keahlian atau ketrampilan didalam bidangnya.
- g. Suka menolong, memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekwen dan bijaksana.
- h. Memiliki keseimbangan/kestabilan emosional dan bersifat sabar.
- i. Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi.
- j. Berani mengambil keputusan dan bertanggung jawab
- k. Jujur, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya.
- l. Bijaksana dan selalu bersifat adil.
- m. Disiplin.
- n. Berpengetahuan dan berpandangan luas.
- o. Sehat jasmani dan rohani.²³

Dari ungkapan di atas jelas sekali bahwa seorang pemimpin dalam menjalankan fungsi dan tugas dalam memberikan arahan dan pengaruh terhadap bawahannya membutuhkan kemampuan dan karakteristik yang

²³ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Gunung Agung, 1997), h. 84-

lebih dibanding yang lainnya. Kemampuan dan karakteristik penting agar kepemimpinannya bisa diterima oleh semua dan tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien

5. Fungsi *controlling* (pengawasan)

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan merupakan aktivitas untuk meyakinkan bahwa semua hal berjalan seperti seharusnya dan memonitor kinerja organisasi. Kinerja aktual harus dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika terdapat diviasi signifikan, dilakukan koreksi dan dikembalikan ke dalam jalur yang tepat. Monitoring adalah alat untuk mengontrol. Dengan demikian *controlling* melakukan koreksi terhadap pelaksanaan dan untuk mengetahui apakah tujuan dapat tercapai.³⁷

Uraian tentang manajemen dan fungsi-fungsinya memberikan pemahaman bahwa manajemen dapat diterapkan dalam berbagai organisasi dan kegiatan termasuk organisasi sekolah, mulai perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan, pengawasan dan evaluasi kegiatan.

Kepala sekolah adalah top manajer yang berada dalam lembaga pendidikan yang secara manajerial bertanggung jawab terhadap proses pendidikan. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat

³⁷ *Ibid.*, h. 14

didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi intraksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Manajemen dikatakan berfungsi dengan baik apabila tugas-tugas atau pekerjaan dalam organisasi dikerjakan oleh karyawan secara berurutan karena manajemen merupakan sebuah proses artinya terdapat serangkaian kegiatan yang berurutan. Untuk itu manajemen memiliki fungsi-fungsi yang banyak sekali yang ditawarkan oleh para ahli manajemen, seperti *planning*, *actuating/ executing*, *controlling/evaluating*, *budgeting*, *staffing*, *organizing*, *supervising* dan lain sebagainya. Namun tiga fungsi yang pertama merupakan fungsi yang pokok yang tidak bisa ditinggalkan.

Sekolah merupakan sebuah organisasi yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah dan terdiri dari beberapa organ atau bagian yang saling berhubungan, bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Sama halnya dengan organisasi lainnya, kepala sekolah sangat berperan dalam memajukan sekolah, dengan fungsi EMASLIM sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya diharapkan bisa mewujudkan pendidikan yang berkualitas.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana diungkapkan E. Mulyasa mengutip pendapat Supriadi bahwa: “Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan

sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik”. Dalam pada itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.³⁸

Dalam manajemen berbasis sekolah pengambilan keputusan pendidikan diposisikan pada tempat yang paling dekat dengan sekolah. Sekolah diberikan otonomi yang luas dan lebih besar dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Kepala sekolah yang berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator memiliki andil yang besar dan berperan penting dalam manajemen berbasis sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer di satuan pendidikan sekolah bertanggung jawab untuk menggerakkan semua lini yang ada di sekolah dan semua perangkat pendukung, agar tujuan pendidikan dapat tercapai dan kualitasnya meningkat.

Oleh karena itu, untuk menjadi kepala sekolah diperlukan syarat-syarat dan kualifikasi tertentu yang harus terpenuhi, agar mampu menjalankan fungsi, tugas dan perannya dalam memimpin lembaga pendidikan. Wahyu Sumidjo mengemukakan beberapa syarat seseorang menjadi kepala sekolah, yakni :

1. Bersifat administrasi meliputi :
 - a. Usia minimal dan maksimal
 - b. Pangkat
 - c. Masa kerja
 - d. Pengalaman
 - e. Berkedudukan sebagai tenaga fungsional guru

³⁸*Ibid*, h. 25

2. Bersifat akademik, yaitu latar belakang pendidikan formal dan pelatihan terakhir yang dimiliki oleh calon kepala sekolah
3. Kepribadian :
 - a. Bebas dari perbuatan tercela (*integritas*)
 - b. Loyal kepada Pancasila dan Pemerintah.³⁹

Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka melaksanakan fungsi-fungsi tersebut adalah :

1. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
2. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar
3. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode, strategi serta model pembelajaran yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum serta sesuai dengan kondisi peserta didik.
4. Membina kerja sama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
5. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.

³⁹Wahyu Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003), h. 86

6. Membina hubungan kerja sama antara sekolah dengan BP3 atau POMG dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.⁴⁰

Berdasarkan uraian tersebut dalam konteks peningkatan kompetensi guru untuk menunjang pembentukan budaya kerja di lembaga pendidikan, upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer antara lain adalah memberikan motivasi, melakukan supervisi, memberikan kesempatan untuk berkembang serta gaya kepemimpinan yang baik yang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja guru.

1. Memberikan motivasi

Menurut James L. Gibson dalam bukunya yang berjudul *organisasi, perilaku, struktur dan proses*, motivasi adalah suatu konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku.⁴¹ Bekerja tanpa motivasi akan cepat bosan dan tidak akan mencapai hasil yang maksimal, karena tidak adanya unsur pendorong.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya gairah kerja guru agar mau bekerja keras dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran, keterampilan untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Guru menjadi seorang pendidik karena adanya motivasi untuk mendidik. Bila tidak punya motivasi maka ia tidak akan berhasil untuk mendidik atau jika dia mengajar karena

⁴⁰ S.P. Siagian, *op. cit.*, h. 125

⁴¹ James L. Gibson, *Organisasi; Perilaku, Struktur dan Proses*, (Jakarta: Erlangga, 1996), h. 94

terpaksa saja karena tidak kemauan yang berasal dari dalam diri guru. Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri (motivasi internal), atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar (motivasi eksternal).

Dengan demikian bagi kepala sekolah dalam memotivasi guru hendaknya menyediakan peralatan, membuat suasana kerja yang menyenangkan, dan memberikan kesempatan promosi/kenaikan pangkat, memberi imbalan yang layak baik dari segi materi maupun non materi.

Disamping itu, guru sendiri harus mempunyai daya dorong yang berasal dari dirinya untuk berprestasi dalam karirnya sebagai pendidik dan pelatih agar tujuan sekolah (tujuan pendidikan) dapat tercapai.

2. Melakukan supervisi.

Supervisi pada hakikatnya adalah segenap bantuan yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran. Melalui kegiatan supervisi, segala faktor yang berpengaruh terhadap proses pembelajaran dianalisis, dinilai dan ditentukan jalan pemecahannya, sehingga proses belajar mengajar di sekolah dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Purwanto mengatakan bahwa supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.⁴²

⁴² M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Rosda Karya, 1996), h. 76

Fungsi dari pengawasan ini adalah tidak hanya sekedar mengontrol apakah kegiatan telah dilaksanakan dengan baik, akan tetapi lebih dari itu. Kegiatan supervisi mencakup penentuan kondisi-kondisi atau syarat-syarat personel maupun material yang di perlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar yang efektif, dan usaha memenuhi syarat- syarat itu.⁴³

Dengan demikian tujuan dari supervisi adalah perbaikan proses belajar secara total. Tidak hanya memperbaiki cara mengajar guru, akan tetapi juga dapat menumbuhkan semangat guru terhadap proses pembelajaran melalui pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Untuk kepala sekolah sebagai supervisor dalam melaksanakan supervisi hendaknya bertumpu pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

a. Ilmiah (*scientific*) berarti:

Ilmiah (*scientific*) yang mencakup unsur-unsur:

- 1) Sistematis, berarti dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinyu.
- 2) Obyektif artinya data yang didapat berdasarkan pada observasi nyata, bukan tafsiran pribadi.
- 3) Menggunakan alat (instrument) yang dapat memmberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar.

b. Demokratis

⁴³ *Ibid.*,h. 78

Supervisi yang dilakukan dengan menjunjung tinggi asas musyawarah dalam memecahkan berbagai persoalan dan menetapkan sebuah kebijakan, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain, sehingga terjalin hubungan yang harmonis untuk melakukan perbaikan-perbaikan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

c. Kooperatif

Maksudnya seluruh staf sekolah dapat melakukan kerja secara bersama, saling bantu membantu dan mendukung satu sama lain dan mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

d. Konstruktif dan Kreatif

Membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan dapat mengembangkan potensi-potensinya.⁴⁴

3. Memberikan kesempatan untuk berkembang.

Kepala sekolah mampu menciptakan situasi yang dapat menumbuhkan kreativitas dan memberikan peluang kepada warganya untuk melakukan eksperimen sehingga dapat menghasilkan kemungkinan baru, meskipun hasilnya tidak selalu benar. Dengan kata lain, kepala sekolah

⁴⁴Piet A Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1981), h. 31

mendorong warganya untuk mengambil dan mengelola resiko serta melindunginya sekiranya hasilnya salah.

4. Gaya kepemimpinan yang baik.

Para ahli manajemen banyak sekali mengemukakan tentang kepemimpinan (*Leadership*), diantaranya ada yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah usaha untuk mencapai tujuan dengan menggunakan daya pengaruh, potensi yang ada, baik yang dipimpin maupun yang memimpin secara bersama-sama, dinamis dan harmonis”.⁴⁵

Adapun gaya-gaya kepemimpinan yang pokok, atau dapat juga disebut ekstrem, ada tiga yaitu otokratis, laissez faire dan demokratis. Tipe atau gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai kebutuhan lembaga. Secara ideal kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat memberikan ruang gerak kepada bawahan untuk berkreasi sesuai dengan kemampuannya. Dan juga bawahan diberikan kesempatan untuk berinovasi agar terus berkembang baik diri maupun organisasinya.

Dalam lembaga pendidikan kepala sekolah memegang peran penting sebagai pimpinan. Seyogyanya gaya kepemimpinan kepala sekolah itu harus didasarkan kepada kepekaan dan pertimbangan yang baik bagi hubungan manusia dalam penyelesaian tugas.

Dengan demikian bahwa tugas kepala sekolah adalah mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mendorong ke arah keberhasilan pekerjaan bagi semua staf dengan cara mendefinisikan tujuan, mengevaluasi kinerja,

⁴⁵Rachmat Ramadhana, *Prophetic Leadership*, (Jogjakarta: DIVA Perss, 2008), Cet. Ke-1, h. 15

mengelola sumber-sumber organisasi dan lain-lain. Kepala sekolah juga dituntut bisa menciptakan iklim yang baik di sekolah, menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, menyusun perencanaan, mengatur jadwal memecahkan konflik yang muncul antara sesama guru dan lain-lain.⁴⁶

Hal senada juga dikemukakan oleh Sutisna bahwa diantara tugas-tugas kepala sekolah adalah membantu guru dalam mengembangkan kesanggupan menciptakan sekolah yang menyenangkan. Mendorong guru, murid dan orang tua supaya memiliki suatu kehendak, pikiran dan tindakan dalam kegiatan-kegiatan bersama yang efektif bagi terciptanya tujuan sekolah.⁴⁷

Mulyasa mengemukakan tugas kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah, dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengembangan kurikulum, pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, sarana dan prasarana dan sumber belajar, keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dan masyarakat, serta menciptakan iklim sekolah.⁴⁸

Uraian di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah bertugas memberikan bantuan, bimbingan, pengawasan dan penilaian terhadap masalah yang berkaitan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan

⁴⁶Ide Sanusi, *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*, (Bandung : IKIP Bandung, 1991), h. 65

⁴⁷Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis dan Praktis Profesional*, (Bandung : Angkasa, 1985), h. 39

⁴⁸E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep dan Implementasi*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2002), h. 43

pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Untuk mencapai hal ini, maka kepala sekolah mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan pendidikan dan pengajaran yang hendak dicapai, dan hubungan antara aktifitas pengajaran dengan tujuan-tujuan tersebut,
2. Membimbing guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid serta usaha-usaha apa yang dapat ditempuh, untuk mengatasi dan memenuhinya,
3. Membantu agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang masalah-masalah kesukaran dan mengatasinya,
4. Membantu guru agar mereka memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai variasi metode pengajaran modern sesuai dengan sifat mata pelajaran,
5. Menyeleksi dan memberikan tugas yang paling cocok bagi guru sesuai dengan bakat dan kemampuannya,
6. Memberikan bimbingan yang bijaksana kepada guru terutama guru baru agar mereka dapat memahami dan menghayati suasana sekolah dan jabatan dengan baik
7. Membantu guru memahami sumber belajar bagi anak
8. Membantu guru agar mereka dapat menggunakan alat dan media pengajaran yang baik
9. Membantu guru agar mereka dapat melaksanakan evaluasi dengan baik
10. Membina moral kelompok yang kuat dengan menumbuhkan moral kerja yang kuat pada anggota,
11. Memberikan pelayanan dan bimbingan sebaik-baiknya agar guru
12. Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja
13. Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis bagi pertumbuhan jabatan guru,
14. Memupuk dan mengembangkan hubungan yang harmonis dan kooperatif antara anggota staf sekolah
15. Mengikutsertakan orang tua murid dalam penetapan umum program sekolah dan perencanaan, pelaksanaan serta perbaikan kurikulum bagi sekolah tersebut.⁴⁹

⁴⁹Dirawat, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1983), h. 85

Peran kepala sekolah dalam lembaga pendidikan adalah sebagai edukator, supervisor, motivator yang harus melaksanakan pembinaan kepada para karyawan, dan para guru di sekolah yang dipimpinnya karena faktor manusia merupakan faktor sentral yang menentukan seluruh gerak aktivitas suatu organisasi, walau secanggih apapun teknologi yang digunakan tetap faktor manusia yang menentukannya. Dalam fungsinya sebagai penggerak para guru, kepala sekolah harus mampu menggerakkan guru agar kinerjanya menjadi meningkat karena guru merupakan ujung tombak untuk mewujudkan manusia yang berkualitas. Guru akan bekerja secara maksimum apabila didukung oleh beberapa faktor diantaranya adalah kepemimpinan kepala sekolah dan profesionalisme guru dalam pembelajaran.

5. Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Produktifitas Kerja Guru

Kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan membutuhkan strategi di dalam mengelola tenaga pendidikan atau sumber daya manusia di dalamnya, strategi tersebut terbagi menjadi dua, yakni strategi umum dan strategi khusus.

Strategi Umum

- a. Pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan berdasarkan rencana kebutuhan yang jelas (*educational planning based on manpower recruitment*).

- b. Dalam dunia pendidikan perlu senantiasa dikembangkan sikap dan kemampuan profesional.
- c. Kerjasama dunia pendidikan dengan dunia luar perlu terus dikembangkan.

Strategi Khusus

Strategi khusus adalah strategi yang langsung berkaitan dengan pengembangan dan peningkatan pengelolaan tenaga kependidikan yang lebih efektif.

- a. Kesejahteraan tenaga pendidikan
- b. Pendidikan prajabatan perlu memperhatikan hal-hal:
 - 1) Memperbaiki sistem pendidikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan
 - 2) Reorientasi program pendidikan agar tidak terjadi ketimpangan tenaga kependidikan
 - 3) Pendidikan SDM perlu dipersiapkan dengan matang melalui sistem pendidikan yang bermutu
- c. rekrutmen dan penempatan tenaga kependidikan harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
 - 1) seleksi yang mengutamakan mutu
 - 2) sejalan dengan semangat desentralisasi pendidikan
 - 3) sistem penempatan yang memungkinkan pengembangan karir secara leluasa.
- d. peningkatan mutu tenaga kependidikan

e. pengembangan karir tenaga kependidikan.⁵⁰

Di sinilah tugas dan fungsi kepala sekolah yang sangat mempengaruhi kinerja para tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya masing-masing. Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan engendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Siagian sebagai berikut:

Arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam startegi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan. Perumus dan penentu strategi dan taktik tersebut adalah pimpinan dalam organisasi tersebut.⁵¹

Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi sekolah bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi manajemen sumber daya manusia atau tenaga kependidikan di sekolah yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah meliputi fungsi-fungsi MSDM yang dapat disimpulkan ke dalam tujuh fungsi,⁵² sebagai berikut:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

⁵⁰E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, *op. cit.* h. 128-129

⁵¹Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 49

⁵²E. Mulyasa, *op. cit.*, h. 152-157

Ini merupakan fungsi pertama yang berkaitan dengan fungsi-fungsi MSDM lainnya di sekolah, yakni kegiatan untuk menentukan kebutuhan tenaga kependidikan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan.

Dalam perencanaan tenaga kependidikan yang baik dan tepat diperlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan di sekolah, oleh karena itu, sebelumnya harus dilakukan analisis pekerjaan (*job analisis*) dan analisis jabatan untuk memperoleh gambaran pekerjaan. Spesifikasi jabatan ini memberikan gambaran tentang kualitas minimum calon tenaga kependidikan yang dapat diterima dan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tersebut sebagaimana mestinya.

2. Pengadaan

Untuk mendapatkan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutmen, yaitu suatu upaya untuk mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga kependidikan yang memenuhi syarat melalui proses seleksi, seperti ujian lisan, tulisan atau praktek.

Namun demikian dalam pelaksanaannya, bisa jadi dengan mendatangkannya secara internal organisasi sekolah atau mendatangkan tenaga kependidikan dari departemen lain. Hal ini dapat dilakukan melalui promosi atau mutasi, kejadian ini dapat dilakukan apabila posisi yang kosong sedikit, sementara pada bagian lain ada kelebihan tenaga

kependidikan atau memang sudah dipersiapkan. Misalnya ada perampingan organisasi.

3. Pembinaan dan pengembangan

Fungsi pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak diperlukan, untuk memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerja. Hal ini diperlukan karena sekolah senantiasa menginginkan personil sekolah melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan sekolah. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in service training*, yang berguna tidak saja untuk pengembangan kemampuan tapi juga untuk karier tenaga kependidikan itu sendiri.

4. Promosi dan mutasi

Setelah ditentukan calon tenaga kependidikan yang akan diterima, kegiatan selanjutnya adalah mengusahakan calon tersebut menjadi anggota organisasi yang tetap dan sah melalui masa percobaan yang telah ditentukan. Berikutnya adalah penempatan dan diusahakan agar terjadi kesesuaian antara tugas yang diemban dengan karakteristik tenaga kependidikan.

Juga untuk memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan bekerja pada situasi yang berbeda, maka dilakukan mutasi. Mutasi merupakan kegiatan MSDM yang berkaitan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan dengan tujuan agar yang

bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan memberikan prestasi kerja semaksimal mungkin pada sekolah.

5. Kompensasi

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan sekolah atau yayasan kepada tenaga kependidikan. Masalah kompensasi merupakan salah satu bentuk tantangan yang harus dihadapi oleh pihak manajemen, karena selain sensitif juga menjadi pendorong seseorang untuk bekerja dan berpengaruh terhadap moral dan disiplin tenaga kerja.

Oleh karena ini lembaga pendidikan diharapkan dapat memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang dipikul tenaga kependidikan. Kepuasan atas kompensasi yang diterima dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain:

- a. Jumlah yang diterima dengan yang diharapkan
- b. Perbandingan dengan yang diterima oleh tenaga kerja lain
- c. Pandangan yang keliru atas kompensasi yang diterima tenaga lain

6. Pemberhentian

Pemberhentian tenaga kependidikan merupakan fungsi MSDN yang mengakibatkan terlepasnya organisasi sekolah dan personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai tenaga pendidik. Pemberhentian bisa terjadi karena permohonan tenaga pendidik itu sendiri, bisa juga dilakukan oleh pihak organisasi sekolah dengan beberapa alasan:

- a. Tenaga kependidikan yang bersangkutan tidak cakap dan tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

- b. Perampangan atau penyederhanaan organisasi
- c. Peremajaan
- d. Tidak sehat jasmani dan rohani sehingga tidak bisa menjalankan tugasnya
- e. Melakukan pelanggaran tindak pidana hukum penjara atau kurungan
- f. Melanggar sumpah dan aturan kepegawaian

7. Penilaian

Fungsi terakhir adalah adanya sistem penilaian yang transparan, objektif dan akurat. Penilaian tenaga kependidikan biasanya difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah tapi juga bagi tenaga kependidikan yang bersangkutan.

Penilaian selain dapat digunakan sebagai standar dalam penentuan tinggi rendahnya kompensasi, juga untuk tujuan sebagai berikut:

- a. Sumber data untuk perencanaan tenaga kependidikan dan kegiatan pengembangan tenaga kependidikan jangka panjang.
- b. Alat untuk memberika umpan balik yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan meningkatkan kualitas kerja tenaga kependidikan
- c. Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari tenaga kependidikan.
- d. Bahan informasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tenaga kependidikan, baik perencanaan, promosi, mutasi maupun kegiatan lainnya.

Demikian fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dengan penjelasan secara singkat. Kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen tenaga kependidikan atau sumber daya manusia bukanlah pekerjaan yang mudah, karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan (guru dan non guru) secara pribadi. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mengerjakan instrumen pengelolaan tenaga kependidikan demi kelancaran sekolah yang dipimpinnya. Banyak upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh Kepala Sekolah berdasarkan kepada fungsi-fungsi manajemen tersebut dalam pengelolaan dan pengaturan terhadap komponen-komponen pendidikan termasuk di dalam peningkatan sumber daya manusia pendidikan dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja guru sebagaimana yang diharapkan oleh semua pihak.

Dalam kaitannya dengan peningkatan produktivitas kerja guru, Kepala Sekolah bertanggung jawab untuk mewujudkannya. Beberapa hal yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Pembinaan kedisiplinan

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Adapun arti kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan arti kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang

sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.⁵³ Menurut Davis disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.⁵⁴

Disiplin pada hakikatnya adalah kemampuan untuk mengendalikan diri dalam bentuk tidak melakukan sesuatu tindakan yang tidak sesuai dan bertentangan dengan sesuatu yang telah ditetapkan dan melakukan sesuatu yang mendukung dan melindungi sesuatu yang telah ditetapkan. Dalam kehidupan sehari-hari dikenal dengan disiplin diri, disiplin belajar dan disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan kemampuan seseorang atau kelompok untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

Nitisemito menyatakan bahwa masalah kedisiplinan dalam sebuah organisasi merupakan masalah yang perlu diperhatikan, sebab dengan kedisiplinan, dapat meningkatkan produktivitas kerja dan berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi.⁵⁵

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa upaya yang dapat dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru-guru adalah dengan pembinaan kedisiplinan agar mereka dengan segala

⁵³Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, Cet. Ke-7, h. 212

⁵⁴ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h. 129

⁵⁵Nitisemito, Alex S., *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), h. 42

kesadaran diri melakukan dan menataati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Upaya tersebut antara lain dapat dilakukan melalui cara:

- a. membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola prilakunya
- b. membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar prilakunya
- c. menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.⁵⁶

Kedisiplinan dalam setiap kegiatan termasuk dalam lembaga pendidikan merupakan sesuatu yang sangat diperlukan, apa pun kegiatan tanpa adanya kedisiplinan mustahil akan sampai kepada tujuan yang diharapkan secara maksimal.

2. Pelatihan

Menurut Mangkunegara pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai nonmanagerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dan tujuan terbatas.⁵⁷

Pelatihan (*training*) dilaksanakan untuk tujuan memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan menyiapkan para pegawai untuk melakukan pekerjaan sekarang.⁵⁸

Pelatihan bagi guru dalam organisasi berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas kerja mereka dalam melaksanakan tanggung

⁵⁶E. Mulsaya, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, *op. cit.*, h. 141

⁵⁷Anwar Prabu Mangkunegara, *op. cit.*, h. 44

⁵⁸T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: PT. BPFE, 1996), h. 104

jawab pekerjaan. Maka dalam hal ini, kepala sekolah mesti memperhatikan program pelatihan bagi guru dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaannya di lapangan serta melakukan follow up terhadap kinerja yang ditampilkan oleh guru.

3. Pemberian motivasi

Selain itu upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru adalah dengan memberikan motivasi. Motivasi ini sangat diperlukan, karena tabiat manusia membutuhkan dorongan baik yang bersifat internal maupun yang bersifat eksternal (motivasi instrinsik dan ekstrinsik). Banyak sekali teori yang telah dihasilkan oleh pakar psikologi tentang motivasi yang berpengaruh terhadap perubahan sikap seseorang, seperti *Theory Hierarchy needs* dari Maslow, teori dua faktor, Teori Prestasi McClland, Teori X dan teori Y dan lain sebagainya. Berdasarkan teori-teori tersebut beberapa prinsip yang dapat diterapkan terhadap tenaga kependidikan atau personil pendidikan dalam rangka peningkatan produktivitas kerja adalah:

- a. Tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat, apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan
- b. Tujuan kegiatan disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada tenaga kependidikan, agar mereka tahu tujuan yang diharapkan.
- c. Tenaga kependidikan harus diberitahu tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukannya
- d. Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan
- e. Manfaatkan sikap-sikap, cita-cita dan rasa ingin tahu tenaga kependidikan
- f. Usahakan untuk memperhatikan perbedaan individu tenaga kependidikan.⁵⁹

⁵⁹ *Ibid.*, h. 149

Teori-teori di atas dapat dijadikan acuan bagi Kepala Sekolah untuk meningkatkan produktivitas kerja melalui pemberian motivasi. Pemanfaatan karakteristik dan gejala-gejala psikis yang secara umum berlaku bagi setiap orang dapat berpengaruh positif dalam meningkatkan produktivitas kerja.

4. Pemberian penghargaan

Kepala sekolah juga memiliki kewenangan dalam melaksanakan tugas-tugas manajerialnya untuk menggunakan *reward* dan *punishment*. Pemberian penghargaan kepada tenaga pendidik yang berprestasi dalam kerjanya akan memberikan motivasi baik terhadap orang yang menerima penghargaan tersebut maupun bagi tenaga kependidikan lainnya, dan berupaya untuk melakukan hal yang terbaik. Punishmen juga diperlukan dalam proses manajemen, namun akan lebih baik banyak memberikan penghargaan dari pada memberikan punishment kepada personil organisasi.

Bila pendidikan dipandang sebagai suatu proses, maka proses tersebut akan berakhir pada tercapainya tujuan akhir pendidikan. Kondisi ideal yang tercermin dalam kehidupan sehari-hari di sekolah akan mempengaruhi terhadap peningkatan produktivitas kerja guru. Berdasarkan uraian di atas, tugas kepala sekolah untuk berupaya meingkatkan produktivitas tersebut, antara lain melalui pembinaan kedisiplinan, pelatihan dan pembinaan, pemberian motivasi dan pemberian penghargaan.

B. Kajian Terdahulu yang Relevan

Pembahasan tentang peningkatan produktivitas kerja guru yang dilakukan Kepala Sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan, sepanjang

penelusuran peneliti belum ada yang melakukan khususnya di Program Pascasarjana UIN Suska Riau, namun ada beberapa penelitian yang relevan dan bisa dijadikan pedoman untuk penelitian ini, yakni:

1. Tesis yang ditulis oleh M. Nur Ali (2006) yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Produktivitas Madrasah Aliyah Ummatan Wasathan Pesantren Teknologi Riau”, membahas tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan tingkat produktivitas lembaga pendidikan menggunakan metode deskriptif kualitatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Madrasah sudah hampir mengarah kepada gaya kepemimpinan partisipatif, sehingga produktivitas madrasah dinilai masih pada tingkat sedang. Artinya jika gaya kepemimpinan sudah total efektif menggunakan gaya partisipatif kemungkinan besar akan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas madrasah di Pesantren teknologi Riau.

2. Tesis yang berjudul “Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Budaya Kerja Guru di MTs se-Kecamatan Merbau Kabupaten Kepulauan Meranti” yang ditulis oleh Arifin, memiliki pola pembahasan yang hampir serupa dengan penelitian ini, namun topik pembahasannya adalah budaya kerja yang berbeda dengan produktivitas kerja. Dan dalam penelitian ini dilakukan perbandingan antara tiga lembaga pendidikan madrasah tsanawiyah yang ada di Kecamatan Merbau Kabupaten Kepulauan Meranti, sementara dalam penelitian difokuskan kepada satu sekolah yakni MTs Al-Islam Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar.

3. Tesis berjudul “Managemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Nadhlatul Ulum di Kecamatan Tapung Kabupaten Kampar” yang ditulis oleh Aldela (2012) yang memfokuskan kepada upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia di lembaga pendidikan terutama guru sebagai ujung tombak pendidikan, indikasi dari upaya tersebut serta kendala yang dihadapinya.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa pembahasan dalam penelitian ini yang fokus terhadap upaya Kepala Sekolah untuk meningkatkan produktivitas kerja guru, khususnya di MTs Al-Islam belum ada yang melakukan penelitian sebelumnya. Adapun hasil penelitian yang tersebut di atas dapat dijadikan acuan untuk membantu pembahasan dalam penelitian ini agar mencapai kepada kesimpulan yang lebih baik.

C. Konsep Operasional

Sebagaimana yang telah dijelaskan bahwa penelitian ini diarahkan kepada upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru-guru MTs Al-Islam Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar, maka konsep operasional penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Upaya Kepala sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru, artinya adalah usaha-usaha dalam bentuk kebijakan dan tindakan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru-guru di lembaga yang dipimpinnya. Upaya-upaya tersebut meliputi:
 - a. Pengembangan kemampuan guru, dengan cara:

- 1) Pelatihan, baik yang diselenggarakan sendiri maupun dengan mengikutsertakan guru dalam pelatihan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah.
 - 2) Mendorong guru untuk ikut aktif dalam kegiatan MGMP dan KKG.
- b. Pemberian motivasi, baik secara lisan dalam bentuk pengarahan maupun dalam bentuk pemberian materi.
- c. Supervisi, yang meliputi:
- 1) Supervisi dalam menyiapkan perangkat pembelajaran
 - 2) Kunjungan kelas, melihat pelaksanaan pembelajaran
- d. Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam pengambilan keputusan
- e. Pembinaan kedisiplinan, melalui penetapan peraturan seperti keharusan menyiapkan perangkat sebelum masuk kelas, tepat waktu dalam masuk dan keluar kelas, serta konsekwen dalam penerapannya.
- f. Pemberian penghargaan bagi guru teladan dengan pemberian piagam atau bingkisan lainnya.
2. Produktivitas Kerja Guru

Produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dan mencapai hasil lebih baik dari yang umumnya terjadi, baik secara kualitas maupun kuantitas. Dan produktivitas kerja terkait dengan tugas pokok sebagai guru yang menghasilkan out put yang baik melalui perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi hasil pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan. Untuk ini produktivitas kerja guru dalam penelitian ini meliputi tiga bidang, yakni:

a. Perencanaan pembelajaran, dengan indikator:

- 1) Menyusun Program tahunan dan program semester
- 2) Membuat pengembangan silabus dan sistem penilaian
- 3) Membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)
- 4) Membuat alat ukur untuk evaluasi pembelajaran.
- 5) Memiliki buku absensi siswa untuk mata pelajaran yang diampunya.

b. Pelaksanaan pembelajaran, dengan indikator:

- 1) Kemampuan menata ruangan kelas
- 2) Kemampuan menguasai kelas dengan siswa di dalamnya.
- 3) Kemampuan membuka pembelajaran
- 4) Kemampuan menggunakan pendekatan dan metode pembelajaran
- 5) Kemampuan memotivasi siswa dalam pembelajaran.
- 6) Kemampuan menutup pembelajaran

c. Evaluasi pembelajaran, dengan indikator:

- 1) Kemampuan membuat alat ukur evaluasi, baik tes maupun non tes.
- 2) Melaksanakan evaluasi pembelajaran.
- 3) Menganalisa hasil evaluasi pembelajaran

Pengukuran produktivitas kerja guru di MTs Al-Islam dalam penelitian ini didasarkan pada kuantitas, kualitas kerja dan ketepatan waktu:

- a. Kuantitas kerja berkaitan dengan komponen-komponen perangkat pembelajaran karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar yang ada atau ditetapkan oleh sekolah.

- b. Kualitas kerja berkaitan dengan standar mutu dari hasil kerja atau produk yang dihasilkan oleh guru, yakni kemampuan guru dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh sekolah.
 - c. Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan sesuai dengan yang ditetapkan sekolah.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru, meliputi:
- a. Faktor pendukung kelancaran kegiatan, yakni kesadaran yang cukup tinggi dari pihak guru, seperti:
 - 1) Keaktifan para guru untuk berpartisipasi dalam kegiatan MGMP
 - 2) Semangat dan antusias dalam mengikuti pelatihan-pelatihan peningkatan kemampuan guru.
 - 3) Ketaatan para guru terhadap disiplin yang telah ditetapkan sekolah dalam melaksanakan tugas pembelajaran.
 - b. Faktor penghambat upaya peningkatan produktivitas, antara lain:
 - 1) Keterbatasan dana yang dimiliki oleh yayasan Al-Islam
 - 2) Minimnya sarana dan fasilitas yang dimiliki MTs Al-Islam
 - 3) Kesejahteraan guru yang belum sepenuhnya terpenuhi
 - 4) Fungsi supervisi yang belum maksimal
 - 5) Kepemimpinan Kepala Sekolah yang belum memprioritaskan kegiatan peningkatan produktivitas kerja guru.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang menekankan pada quality atau hal yang terpenting dari sifat suatu barang/jasa. Hal yang terpenting dari sesuatu berupa gejala/fenomena sosial, yakni makna dibalik kejadian tersebut yang dapat dijadikan pelajaran berharga bagi suatu pengembangan konsep teori.¹

Dengan pendekatan kualitatif ini, peneliti langsung terjun ke lokasi penelitian yakni MTs Al-Islam untuk melakukan pengamatan langsung, mewawancarai informan penelitian yang mengetahui tentang fokus masalah yang diteliti serta melihat fakta-fakta yang terjadi tentang upaya Kepala Sekolah dalam meningkat produktivitas kerja guru di MTs Al-Islam tersebut.

Creswell menegaskan bahwa “*Qualitative research is best suited for research problems in which you do not know the variables and need to explore. The literature might yield little information about the phenomenon of study and you need to learn more from participant through exploration*”.² (Penelitian kualitatif sangat sesuai untuk meneliti masalah yang belum diketahui variabel di dalamnya dan perlu untuk dieksplorasi.

¹ Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 22

² John W. Creswell, *Educational Research; Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, (UPPK Saden River: Pearson Education Inc., 2008), h. 53

Juga kajian literature tentang phenomena tersebut masih kurang dan perlu mengkaji dari pelaku sendiri dengan mengeksplor lebih mendalam).

Moleong berpendapat bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.³

Dengan penelitian kualitatif diharapkan dapat memperoleh suatu pengertian atau *meaning* dari fenomena yang terjadi untuk dijadikan pelajaran di masa depan. Oleh karena itu, peneliti dalam penelitian kualitatif terlibat terjun ke lapangan dan menjadi instrumen utama (*key instrument*) dalam mengumpulkan data dan menginterpretasikannya, juga situasi alamiah (*natural*) menjadi ciri utama dalam penelitian ini.

Danim mengemukakan bahwa ciri-ciri dari penelitian kualitatif adalah:

- a. Mempunyai setting alami sebagai sumber data langsung dan peneliti adalah instrumen utamanya.
- b. Bersifat deskriptif, yaitu data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar dan bukan angka-angka. Kalaupun ada angka-angka sifatnya sebagai penunjang.
- c. Lebih menekankan proses kerja, seluruh fenomena yang dihadapi terjemahan dalam kegiatan sehari-hari, terutama yang berkaitan langsung dengan masalah.
- d. Cenderung menggunakan pendekatan induktif. Abstraksi-abstraksi disusun oleh peneliti atas dasar data yang telah terkumpul dan

³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), Edisi Revisi, h. 6

dikelompokkan bersama-sama melalui pengumpulan data selama kerja lapangan di lokasi penelitian.

- e. Memberikan titik tekan pada makna, yaitu fokus penelahaan terpaut langsung dengan masalah kehidupan manusia.⁴

Berdasarkan kepada uraian di atas, maka peneliti memilih jenis penelitian kualitatif, dimana peneliti langsung menjadi instrumen kunci yang terjun ke lokasi untuk memperoleh data-data yang diperlukan tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan produktivitas guru di MTs Al-Islam Rumbio Kampar, kemudian dianalisa dan ditarik kesimpulan yang berkaitan dengan makna dari perilaku yang sedang diteliti.

Lebih jauh penjelasan tentang keistimewaan penelitian dengan menggunakan paradigma kualitatif adalah sebagai berikut:

1. Pemahaman makna. “Makna” di sini merujuk pada kognisi, afeksi, intensi, dan apa saja yang terhimpun didalam istilah “perspektif partisipan”. Prespektif para responden tidak terbatas pada “laporan” mereka tentang suatu kejadian atau tingkah laku, melainkan juga pada apa di balik prespektif itu.
2. Pemahaman konteks tertentu. Prilaku responden dalam penelitian kualitatif dilihat dalam konteks tertentu dan pengaruh konteks terhadap prilakunya.
3. Identifikasi fenomena dan pengaruh yang tidak terduga. Setiap informasi, kejadian, perilaku, suasana dan apapun yang baru adalah

⁴ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan; Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h. 164

sangat berguna dan berpotensi sebagai data untuk mendukung hipotesis kerja.

4. Pemahaman proses. Dalam penelitian kualitatif, proses kegiatan atau fenomena yang sedang diteliti lebih mendapat perhatian daripada proses. Proses yang mendukung terjadinya fenomena tersebut yang lebih berkesan bagi para peneliti kualitatif.⁵

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru ini dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Al-Islam yang berlokasi di Jalan Pekanbaru – Bangkinang Km. 45,5 Desa Rumbio, Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar Provinsi Riau yang berada di bawah naungan Yayasan Pendidikan Al-Islam.

Waktu penelitian dilaksanakan kurang lebih selama 3 bulan, tepat mulai bulan Februari sampai dengan tanggal 30 April 2013 dalam Tahun ajaran 2012/2013 di MTs Al-Islam Rumbio Kampar.

C. Informan Penelitian

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Oleh karena itu ia harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar belakang. Persyaratan dalam pemilihan informan adalah jujur, taat pada janji, patuh pada

⁵Chaidar Al-Wasilah, *Pokoknya Kualitatif*, (Jakarta: Pustaka Jaya, 2006), cet. ke-3, h. 110.

peraturan, suka berbicara, tidak termasuk salah satu anggota yang bertentangan dengan latar penelitian dan mempunyai pandangan tertentu tentang sesuatu hal atau suatu peristiwa yang terjadi.⁶

Yang menjadi informan dalam penelitian adalah Kepala Sekolah Tsanawiyah Al-Islam Rumbio, Wakil Kepala dan beberapa orang guru yang dalam pandangan peneliti memiliki informasi yang cukup tentang masalah yang dibahas dalam penelitian ini, karena informan adalah orang yang mengetahui dan memahami latar belakang penelitian, terutama mengetahui pokok masalah yang menjadi objek penelitian, atau paling kurang mengetahui informan yang lain yang lebih memahami dan dapat dihubungi untuk melakukan penggalian informasi lebih mendalam. Mereka dimanfaatkan untuk memberikan informasi awal tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian.

Untuk lebih jelasnya tentang informan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1
Rincian informan penelitian

No	Informan Penelitian	jumlah
1	Kepala Sekolah	1
2	Wakil Kepala Sekolah	3
3	Guru-guru MTs Al-Islam	4
Jumlah		8

⁶ Lexy Moleong, *op. cit.*, h. 87

D. Subjek dan Objek Penelitian

Berdasarkan kepada penjelasan sebelumnya, maka yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah dan guru-guru di MTs Al-Islam Rumbio Kabupaten Kampar. Sedangkan yang menjadi objek penelitian adalah upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru-guru di MTs tersebut berdasarkan pernyataan dan kebijakan yang lahir dari subjek penelitian di atas, untuk dijadikan data yang selanjutnya diolah melalui analisa dan interpretasi yang mendalam serta mengambil kesimpulan yang menyeluruh.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah observasi, wawancara mendalam dan studi dokumen, dengan penjelasan masing sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara adalah menanyakan serentetan pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu-persatu diperdalam dengan mengorek keterangan lebih lanjut. Dengan demikian jawaban yang diperoleh tidak terbatas pada jawaban yang tersedia, namun bisa meliputi semua variabel, dengan keterangan yang lengkap dan mendalam.⁷ Hal senada juga dikemukakan oleh Moleong bahwa wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua

⁷ Suharsimi Akirunto, *op. cit*, h. 32

pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁸

Wawancara menjadi teknik yang digunakan dalam penelitian ini, dan dilakukan dengan Kepala MTs Al-Islam untuk mengumpulkan data tentang:

- 1) Upaya kepala sekolah dalam peningkatan produktivitas kerja guru dalam rencana dan pelaksanaannya, yang meliputi a) peningkatan kemampuan guru dengan pelatihan dan pemanfaatan MGMP, b) pemberian motivasi, c) supervisi, d) model kepemimpinan, e) pembinaan kedisiplinan dan f) pemberian penghargaan.
- 2) Produktivitas kerja guru tentang perencanaan dan evaluasi pembelajaran.
- 3) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepala Sekolah dalam upaya peningkatan produktivitas kerja guru di MTs Al-Islam Rumbio, baik faktor pendukung maupun faktor penghambat.

Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah tentang hal yang sama untuk melakukan croscek guna mendapatkan data yang lebih lengkap. Sedangkan kepada guru-guru selain untuk melakukan konfirmasi tentang data yang dikumpulkan dari Kepala Sekolah juga mewawancarai tentang produktivitas yang selama ini mereka kerjakan yakni dalam menyiapkan perangkat pembelajaran (perencanaan) seperti

⁸ Moleong, *op. cit*, h. 218

pembuatan silabus, RPP dan sistem penilaian, pelaksanaan di dalam kelas dan evaluasi belajar.

2. Observasi

Observasi merupakan alat pengumpulan data yang dilakukan secara spontan atau dengan daftar isian yang telah dipersiapkan sebelumnya yang berguna untuk melihat dan mengamati perubahan fenomena sosial. Untuk itu dapat dikatakan bahwa observasi banyak digunakan pada konteks penelitian sosial. Suharsimi Arikunto menyebutkan observasi ialah menatap kejadian, gerak atau proses. Pekerjaan ini bukanlah hal yang mudah karena manusia banyak dipengaruhi oleh minat dan kecenderungan-kecenderungan yang ada padanya.⁹

Observasi atau pengamatan, peneliti lakukan secara langsung di MTs Al-Islam, lebih khususnya di dalam kelas ketika guru melaksanakan pembelajaran dan melakukan evaluasi untuk melihat gambaran rproduktivitas kerja guru dalam pembelajaran.

3. Studi dokumen

Dokumentasi merupakan bahan yang sangat penting dalam sebuah penelitian, hal ini disebabkan karena dokumentasi berfungsi sebagai bagian dari metode lapangan (*field Method*) yang dibutuhkan peneliti untuk menalaah, menafisrkan dan mengambil kesimpulan dari sumber-sumber data penelitian.

⁹ Suharsimi Arikunto, *op. cit.*, h. 26

Menurut Kartini Kartono bahwa penggunaan dokumentasi dalam penelitian dapat memberikan manfaat dan kemudahan bagi peneliti antara lain sebagai berikut :

- a. Telah tersedia secara baku dan dapat diperoleh dengan mudah
- b. Mempunyai sifat stabil dan akurat sebagai cerminan dari keadaan riil
- c. Dapat dianalisis secara berulang-ulang dengan tidak mengalami perubahan.¹⁰

Dokumentasi adalah gambaran mengenai pengalaman hidup dan penafsiran atas pengalaman hidup yang dilengkapi dengan data-data yang diperoleh melalui wawancara dengan pihak-pihak terkait. Disisi lain dokumentasi juga merupakan bahan tertulis maupun film yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan dari orang atau kelompok tertentu.

Dokumen yang dipilih dan dikumpulkan dalam penelitian ini adalah produktivitas kerja guru, seperti Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), pengembangan silabus dan sistem penilaian serta perangkat pembelajaran lainnya yang menjadi tugas dan tanggung jawab guru, juga dokumen tentang MTs Al-Islam seperti sejarah berdirinya Madrasah, visi, misi dan tujuan pendidikan, program pembelajaran, struktur organisasi, keadaan guru dan siswa di MTs Al-Islam Rumbio Kampar.

¹⁰Kartini Kartono, *Pengantar Riset Sosial*, (Bandung: PT. Mandar Maju, 1990), h.

4. Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis data seperti yang dikemukakan Miles dan Huberman bahwa aktivitas dalam analisa data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisa data, yaitu 1) reduksi data (*data reduction*), 2) penyajian data (*data display*), dan 3) menarik kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/ verification*).¹¹

Pada tahap kegiatan reduksi data yang harus dilakukan peneliti adalah: meyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan dan mentrans-formasikan data hasil temuan dan catatan yang diperoleh di lapangan. Reduksi data ini dimaksudkan agar data dapat dikelompokkan, diseleksi, pemfokusan, penajaman pengorganisasian agar dapat ditarik kesimpulan.

Reduksi data dilakukan dalam upaya menetapkan mana data yang dibutuhkan dan mana yang tidak, selanjutnya ke arah mana penelitian akan difokuskan. Selanjutnya data dikelompokkan atau diklasifikasikan sesuai dengan sub masalah yang dibahas dan kemudian disajikan untuk diinterpretasikan dengan analisa yang mendalam dan teliti agar sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Setelah data tereduksi dan disajikan dengan interpretasi peneliti, maka langkah terakhir menarik kesimpulan atau verifikasi terhadap data-

¹¹ Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative data Analysis*, (California: SAGE Publications, 1987), h. 21

data tersebut yang berkaitan dengan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru di MTs Al-Islam Rumbio Kabupaten Kampar.

Pada tahap kegiatan penyajian data, yang harus dilakukan oleh peneliti adalah menampilkan sejumlah informasi yang telah disusun secara sistematis oleh peneliti berdasarkan data konkrit yang diperoleh dari lapangan. Sedangkan pada tahap kegiatan verifikasi, yang harus dilakukan oleh peneliti adalah menarik kesimpulan sesuai dengan hasil terakhir dari sebuah peristiwa yang diteliti dan merupakan informasi yang utuh dan mendalam. Analisis data dilakukan dengan cara menelaah seluruh data dan informasi yang telah terkumpul dari berbagai sumber atau informan yang diperoleh melalui wawancara, pengamatan di lapangan yang telah ditulis dan dokumen-dokumen yang telah didapat. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menganalisis data, yakni :

- a. Perlu dilakukan *cek and ricek* jika terdapat hasil analisis yang *contra common sense*
- b. Melakukan kaji ulang, meneliti untuk kemudian dijelaskan akan adanya beberapa kejanggalan temuan dan lain sebagainya, kemudian diformat dan dilakukan perbaikan sedemikian rupa sehingga diperoleh satu kesatuan yang mendasar.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum Penelitian

1. Sejarah Singkat MTs Al-Islam Rumbio Kampar

Pada tahun 1930-an, di Desa Rumbio Kecamatan Kampar telah berdiri sebuah lembaga pendidikan bernama Darul Islam tempat anak-anak desa Rumbio belajar ajaran agama Islam, seperti mengaji al-Qur`an, belajar ibadah dan bacaan lainnya. Bangunan yang terbuat dari kayu berdiri di atas tanah wakaf berukuran 100 x 65 m² merupakan hasil swadaya masyarakat, bergotong royong bersama yang dipelopori oleh salah seorang tokoh masyarakat yakni Bapak Abdurrahman, dan beliau langsung menjadi guru pertama di lembaga pendidikan Islam tersebut.

Antusias masyarakat terhadap pendidikan agama saat itu sangat tinggi, tidak hanya masyarakat Desa Rumbio saja, tetapi juga masyarakat yang ada di desa sekitarnya berbondong-bondong memasukan anak-anaknya belajar mengaji di Darul Islam, maka berdasarkan hasil rapat tokoh masyarakat, lembaga pendidikan Darul Islam dirubah nama menjadi Madrasah Al-Islam dan menyelenggarakan pendidikan tingkat Madrasah Ibtidaiyah

Sejak itulah, Madrasah Ibtidaiyah Al-Islam mulai melaksanakan proses pendidikan secara berangsur-angsur memberikan pengajaran terhadap anak-anak yang masuk ke madrasah tersebut, namun cobaan terus menghadang. Madrasah ini sempat ditutup sampai dua kali, pertama oleh Belanda yang melakukan agresi militernya dan ingin menduduk Indonesia kembali setelah

Indonesia merdeka pada tahun 1949, mereka melarang masyarakat Indonesia menyelenggarakan lembaga pendidikan selain sekolah Belanda sendiri, sampai dengan tahun 1953 mulai dibuka kembali. Baru beberapa tahun madrasah melaksanakan kegiatan pembelajaran, tepatnya pada tahun 1957, dengan terpaksa madrasah ini ditutup kembali tidak melaksanakan pendidikan sebagaimana biasa disebabkan adanya pemberontakan PRRI PERMESTA di wilayah Sumatera.

Pembekuan madrasah Al-Islam untuk yang kedua kali ini berlangsung cukup lama hingga 10 tahun, dan pada tahun 1968, salah seorang anak pendiri madrasah yakni Bapak Muhir bin Abdurrahman mulai merintis kembali, menerima siswa baru dan menyelenggarakan pendidikan. Usaha ini mendapat sambutan dari masyarakat dan terus berkembang, sehingga didirikan Madrasah Tsanawiyah Al-Islam sebagai pengembangan dari tingkat Ibtidaiyah.

Madrasah Al-Islam terus mengalami perkembangan. Pada tahun 1975, lahir kebijakan untuk memindahkan Madrasah Ibtidaiyah ke lokasi lain dan diberi nama Madrasah Ibtidaiyah Nurul Iman, sedangkan di lokasi tersebut didirikan Madrasah Aliyah Al-Islam. Sampai sekarang lembaga ini terus melaksanakan fungsinya memberikan pendidikan dan pembinaan bagi generasi muda muslim untuk tingkat Tsanawiyah dan Aliyah.

Selanjutnya, ada peraturan pemerintah untuk membuat yayasan bagi masyarakat atau pihak yang ingin menyelenggarakan lembaga pendidikan. Untuk itu pada tahun 1977, para tokoh masyarakat Rumbio bermusyawarah

untuk membentuk yayasan sebagai payung hukum bagi penyelenggaraan lembaga pendidikan, dan disepakati pembentukan yayasan yang diberi nama Yayasan Al-Islam Rumbio.

Dari uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Madrasah Tsanawiyah Al-Islam adalah lembaga pendidikan yang berdiri pada tahun 1975 berada di bawah Yayasan Al-Islam, hasil dari inisiatif tokoh-tokoh masyarakat yang memiliki perhatian terhadap pendidikan anak-anak di Desa Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar. Meskipun telah mengalami pelarangan dan penutupan, akan tetapi ide mulia ini tetap bisa dijalankan dan berjalan sampai sekarang ini.

Berikut ini data MTs Al-Islam Rumbio

PROFIL MADRASAH TSANAWIYAH AL-ISLAM RUMBIO

1. Nama Madrasah : Madrasah Tsanawiyah Al Islam Rumbio
2. Nomor Statistik Madrasah : 131.2.14.01.0006
3. Nomor Piagam : B/IV/03/1988
4. Status : Terakreditasi BAP Riau
5. Alamat :
 - 5.1. Jalan : Pekanbaru-Bangkinang Km. 45,5
 - 5.2. Desa : Rumbio
 - 5.3. Kecamatan : Kampar
 - 5.4. Kabupaten : Kampar
 - 5.5. Telp. : 08126870222
6. Pengurus Yayasan :

Ketua	: Drs. Faizin, M.Pd
Sekretaris	: Ahmad Fais Ayatullah, SE
Bendahara	: Ahmad Faizal, SE
Anggota	: Drs. Abdul Razak

7. Akta :

Nomor : 137
 Tanggal : 17 Maret 2001

8. Tanah dan Bangunan :

a. Luas Tanah : 489 M
 b. Status Tanah : Wakaf
 c. No. Sertifikat : 350/W.5/VI/2003
 d. Luas Bangunan Madrasah : 315 M
 e. Keadaan Bangunan : Permanen

9. Kurikulum Yang Digunakan : KTSP

10. Tahun Pendirian Madrasah : 1975

11. Penyelenggaraan Madrasah : Yayasan Al Islam Rumbio

2. Visi, Misi dan Tujuan Pendidikan di MTs Al-Islam Rumbio

a. Visi MTs Al-Islam

Visi dan misi dalam sebuah organisasi merupakan sesuatu yang penting dan keberadaannya menjadi pedoman dalam menentukan dan menyusun program-program kegiatan yang akan dilakukan serta menjadi standar dalam menentukan tingkat keberhasilan sebuah organisasi. MTs Al-Islam Rumbio sebagai sebuah organisasi pendidikan juga memiliki visi dan misi dalam melaksanakan fungsinya sebagai lembaga pendidikan.

Visi Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Rumbio yakni ”Terwujudnya Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Rumbio sebagai Lembaga Pendidikan Islami yang berprestasi dan unggul dalam Imtaq dan Iptek”.

Ungkapan visi di atas, mencerminkan cita-cita madrasah yang berorientasi ke depan dengan memperhatikan potensi kekinian, sesuai

dengan norma dan harapan masyarakat. Manusia yang memiliki dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi yang didasari dengan keimanan dan ketaqwaan merupakan wujud dari insan kamil yang menjadi dambaan masyarakat.

b. Misi MTs Al-Islam Rumbio

Untuk mewujudkan visi tersebut di atas, MTs Al-Islam Rumbio menyusun misi lembaga sebagai berikut:

- 1) Dakwah Islamiyah, amal ma'ruf nahi mungkar, melahirkan 'ulama berintelektual dan profesional.
- 2) Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran sebagai pusat pengkajian Islam (Tafaqquh Piddin).
- 3) Meningkatkan pembinaan dan peningkatan mutu guru dan melalui berbagai pelatihan.
- 4) Membangun kemampuan diri dalam mengenal dan berinteraksi dalam lingkungan.
- 5) Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana belajar yang memadai.
- 6) Menghasilkan siswa/i yang mampu berkomunikasi dengan Bahasa Arab dan Bahasa Inggris yang baik dan benar.

Upaya yang dilakukan untuk mencapai misi tersebut ditetapkan beberapa garis kebijakan yang lebih operasional antara lain :

- 1) Meningkatkan kemampuan profesionalisme guru-guru.
- 2) Melaksanakan KBM yang efektif sehingga potensi siswa dapat berkembang secara optimal.

- 3) Pengamalan nilai-nilai ke-Islaman dalam kehidupan warga sekolah.
- 4) Menata administrasi, meningkatkan disiplin guru, karyawan dan siswa.
- 5) Memberikan bimbingan khusus terhadap mata pelajaran agama dan mata pelajaran yang menjadi Ujian Nasional.
- 6) Memaksimalkan penggunaan laboratorium (Komputer)
- 7) Meningkatkan kerjasama dengan instansi pemerintah dan dunia usaha.
- 8) Mengoptimalkan peran wali kelas dan guru BP dalam pembimbingan terhadap siswa sehingga siswa menemukan bakat dan kemampuan dirinya untuk berkembang.
- 9) Melengkapi dan memaksimalkan penggunaan sarana pembelajaran.

c. Tujuan pendidikan di MTs Al-Islam Rumbio

- 1) Menciptakan suasana madrasah yang Islami.
- 2) Menjadikan SDM lulusan yang berkualitas, mampu mengembangkan potensi yang dimiliki.
- 3) Meningkatkan nilai rata-rata UN secara berkelanjutan.
- 4) Meningkatkan jumlah lulusan yang diterima pada Madrasah-madrasah atau Sekolah-sekolah favorit.
- 5) Meningkatkan jumlah sarana/prasarana serta pemberdayaannya yang mendukung peningkatan prestasi akademik dan non akademik

Berdasarkan kepada visi, misi dan tujuan pendidikan di MTs Al-Islam Rumbio tersebut di atas, maka lembaga ini membutuhkan kepada sumber daya yang handal yang memahami tentang tugas dan fungsinya dalam kelembagaan yang disusun dan ditata dalam sebuah struktur organisasi

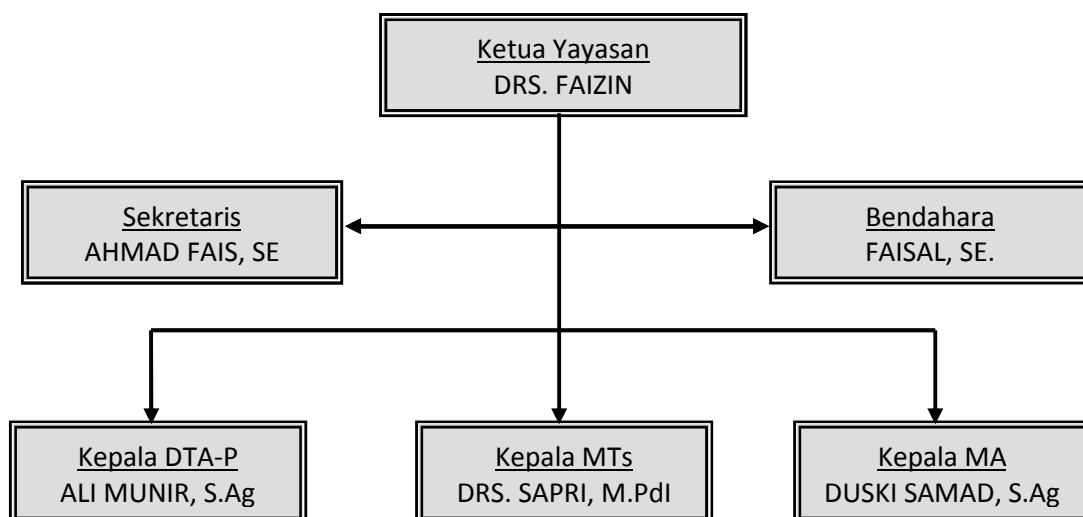
dengan pembagian tugas yang jelas dalam manajemen yang rapi. Visi dan misi yang bagus akan sulit untuk dicapai apabila tidak didukung oleh manajemen dan sumber daya yang professional dan produktif serta didukung oleh sarana prasarana yang cukup.

3. Struktur organisasi di MTs Al-Islam dan Job Description

Untuk mendukung kegiatan pendidikan guna mencapai visi dan misi madrasah, maka disusunlah struktur organisasi lengkap dengan pembagian kerja (*job description*) agar dapat menjalankan fungsinya dalam manajemen yang tertata rapi sebagai sebuah organisasi.

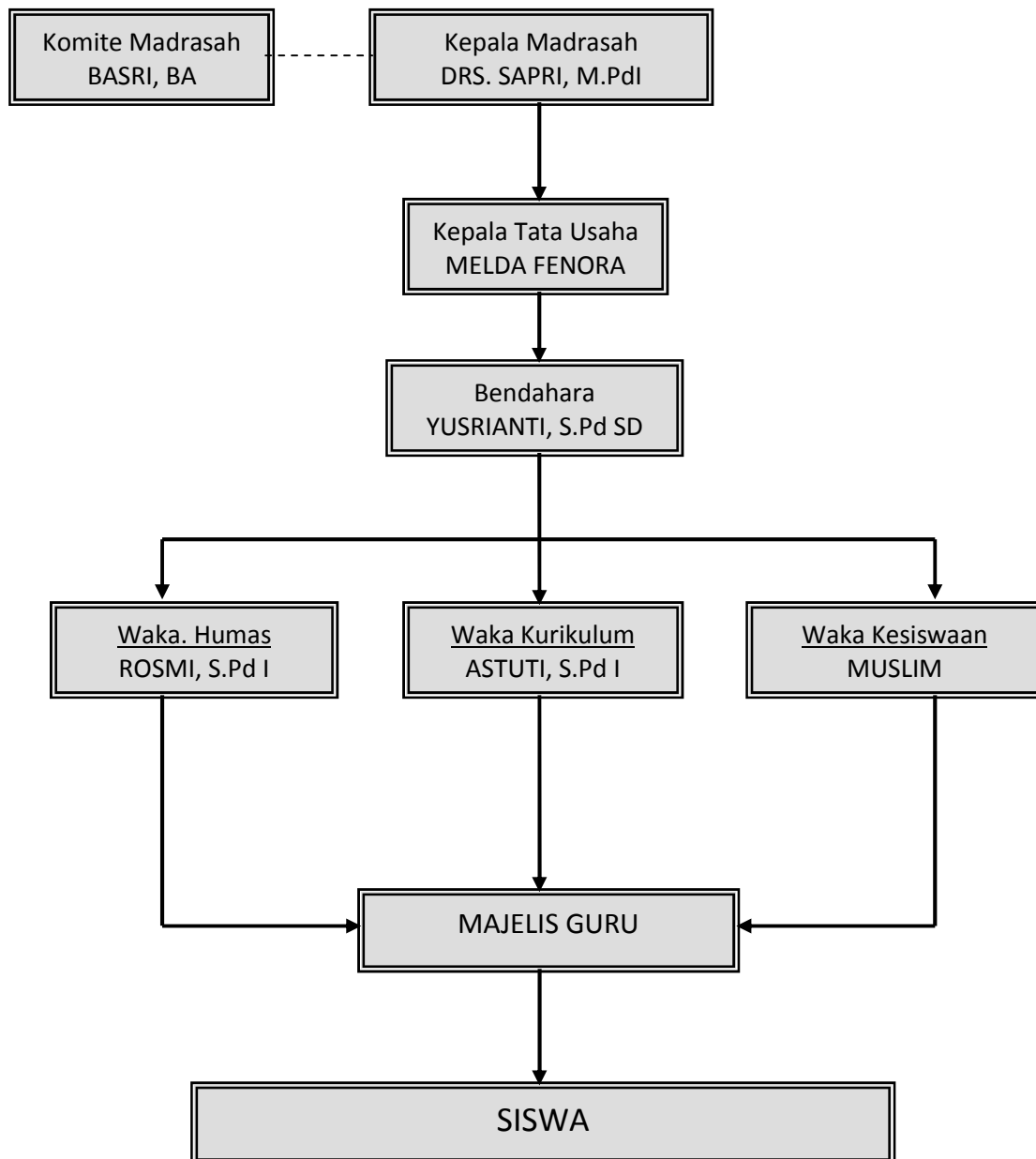
MTs Al-Islam Rumbio merupakan salah satu lembaga pendidikan yang berada di bawah Yayasan Al-Islam Rumbio. Untuk itu terlebih disajikan struktur organisasi Yayasan Al-Islam di bawah ini:

3.1 Struktur Organisasi Yayasan Al-Islam Rumbio



Sumber: Kantor Tata Usaha MTs Al-Islam Rumbio

3.2 Struktur Organisasi MTs Al-Islam Rumbio



Sumber: Kantor Tata Usaha MTs Al-Islam Rumbio

2. Job Description di MTs Al-Islam Rumbio

Adapun pembagian kerja yang sudah ditetapkan di MTs Al-Islam Rumbio berdasarkan struktur organisasi di atas untuk masing-masing bidang adalah sebagai berikut:

a. Tugas pokok Kepala Sekolah

Tugas pokok yang harus dilaksanakan oleh Kepala MTs Al-Islam Rumbio, adalah sebagai berikut :

- 1) Merencanakan program kerja sekolah
- 2) Merencanakan RAPBM
- 3) Mengkoordinir perencanaan dan pelaksanaan RIPS
- 4) Mengkoordinir kegiatan UN/UM, penerimaan siswa baru dan uji kompetensi
- 5) Mengawasi dan membina pengelolaan KBM.
- 6) Mengkoordinir kegiatan kerja sama sekolah dengan Pemerintah Daerah, baik tingkat II (kabupaten) maupun tingkat I (provinsi)
- 7) Membina unit-unit kegiatan dan koperasi.
- 8) Merencanakan dan membina pengembangan profesi dan karir staf.
- 9) Mengkoordinir pelaksanaan bimbingan dan konseling.
- 10) Merencanakan pengembangan, pendayagunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana.
- 11) Menyelenggarakan administrasi sekolah.
- 12) Mengkoordinir pengembangan kurikulum.
- 13) Mengevaluasi kegiatan program kerja sekolah.

Lebih rinci juga Kepala MTs Al-Islam Rumbio mempunyai tugas-tugas yang beliau sendiri susun dan diklasifikasi ke dalam tugas harian, mingguan, dan seterusnya.

Tugas Harian Kepala MTs Al-Islam Rumbio adalah:

- Hadir di madrasah setiap hari pada pukul 06.45 WIB
- Menandatangani daftar hadir dan memeriksa kehadiran guru
- Memeriksa kebersihan lingkungan
- Berkeliling memeriksa pelaksanaan KBM
- Menghadiri rapat-rapat (bila ada undangan)
- Mengisi jam pelajaran yang gurunya tidak hadir bila memungkinkan
- Membaca, membalas dan menandatangani surat masuk/keluar
- Meneliti dan menandatangani buku piket.

Tugas Mingguan Kepala MTs Al-Islam Rumbio

- Mengikuti apel senin pagi
- Memeriksa Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) guru
- Mengawasi pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler
 - 1) Pramuka
 - 2) Olahraga
 - 3) Kaligrafi dan drum band
 - 4) Senam dan Rebana
 - 5) Dan lain-lain
- Melaksanakan konsultasi dengan guru BP pada kasus-kasus siswa dan cara penanggulangannya

- Memeriksa makanan di kantin dan kebersihannya
- Melaksanakan rapat konsultasi dengan majelis guru

Kegiatan Bulanan Kepala MTs Al-Islam Rumbio

- Melaksanakan rapat rutin bulanan dengan majelis guru
- Memeriksa absensi guru dan pegawai
- Memeriksa dan menandatangani laporan bulanan
- Memeriksa dan menandatangani laporan mutasi
- Memeriksa dan menandatangani honor guru dan pegawai
- Memeriksa dan menandatangani daftar absensi siswa
- Memeriksa buku batas pelajaran dan buku daftar kelas
- Melakukan supervisi

Tugas akhir tahun ajaran Kepala MTs Al-Islam Rumbio

- Menyusun dan mengirimkan laporan ke KEMENAG Kab. Kampar, Kanwil KEMENAG Prov. Riau, Dinas Dikpora Kab. Kampar, Kacab Disdikpora Kec. Kampar.
 - 1) Siswa yang naik dan tidak naik kelas
 - 2) Siswa yang lulus dan tidak lulus UN/UM
 - 3) Persentase daya serap siswa dan yang tidak lulus UM/UN
- Melaksanakan rapat akhir tahun pelajaran
- Membentuk panitia PSB

Tugas awal tahun ajaran Kepala MTs Al-Islam Rumbio

- Memonitor penerimaan murid baru
- Melaksanakan dan mengawas penyelenggaraan orientasi siswa baru

- Melaksanakan rapat awal tahun
 - Menyusun dan mengirimkan laporan hasil penerimaan siswa baru
 - Orientasi siswa baru
- b. Tugas Wakil Kepala MTs Al-Islam Rumbio Bidang Kurikulum yang saat ini dijabat oleh Astuti, S.PdI. adalah :
- 1) Mensosialisasikan dan mengembangkan kurikulum
 - 2) Menyusun program pembelajaran dan mengkoordinasikan pelaksanaannya.
 - 3) Menganalisa pencapaian target kurikulum.
 - 4) Mengkoordinir pengembangan kurikulum
 - 5) Mengkoordinir KBM termasuk pembagian tugas guru, jadwal pelajaran, evaluasi belajar, dan sebagainya.
 - 6) Mengkoordinasikan persiapan dan pelaksanaan UN/UM, uji kompetensi, dan sebagainya.
 - 7) Menyusun kriteria kenaikan kelas dan persyaratan kelulusan bersama guru wali kelas.
 - 8) Mengarahkan penyusunan model
 - 9) Menyusun laporan.
- c. Tugas pokok Wakil Kepala MTs Al-Islam Rumbio Bidang Hubungan Masyarakat yang sekarang dijabat Rosmi, S.Pd.I adalah sebagai berikut :
- 1) Merencanakan program kerja hubungan masyarakat setiap tahun ajaran.
 - 2) Mempromosikan sekolah dan mengkoordinir penelusuran tamatan.

- 3) Merencanakan hubungan kerja dengan instansi terkait.
 - 4) Mesosialisasikan kebijakan madrasah kepada orang tua siswa.
 - 5) Mengkomunikasikan perkembangan madrasah kepada orang tua siswa dan stakeholder lainnya.
 - 6) Melakukan kerja sama dengan stakeholder madrasah dalam rangka peningkatan pendidikan di madrasah.
 - 7) Membuat laporan berkala dan insidentil.
 - 8) Mengkoordinir pengelolaan unit jasa sekolah.
- d. Tugas Wakil Kepala MTs Al-Islam Rumbio Bidang Kesiswaan yang sekarang dijabat oleh Muslim adalah :
- 1) Menyusun program kerja pembinaan siswa dan mengkoordinir pelaksanaannya.
 - 2) Menyusun program kerja 5 K dan 7 K dan mengkoordinir pelaksanaannya.
 - 3) Mengkoordinasikan pelaksanaan pemilihan pengurus OSIS dan Pramuka.
 - 4) Membimbing dan mengawasi kegiatan OSIS dan Pramuka.
 - 5) Membina kepengurusan OSIS dan Pramuka.
 - 6) Mengkoordinir pelaksanaan pemilihan calon siswa teladan, penerimaan beasiswa dan Paskibraka.
 - 7) Mengkoordinir pelaksanaan dan perencanaan kegiatan luar sekolah.
 - 8) Mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan pembinaan kesiswaan.
 - 9) Mengkoordinir kegiatan upacara sekolah.

10) Membuat laporan berkala dan insidentil.

e. Tugas Kepala Tata Usaha MTs Al-Islam Rumbio yang sekarang dijabat oleh Melda Fenora adalah :

- 1) Menyusun konsep rencana dan Program Kerja
- 2) Melaksanakan administrasi akademik dan kesiswaan
- 3) Melaksanakan administrasi kepegawaian
- 4) Melaksanakan administrasi keuangan
- 5) Melaksanakan administrasi perlengkapan
- 6) Melaksanakan administrasi kerumahtanggaan
- 7) Melaksanakan tata arsip, persuratan, statistik dan laporan
- 8) Melaksanakan penilaian prestasi kerja dan menyusun laporan
- 9) Melaksanakan tugas lain yang ditetapkan oleh pimpinan

4. Kurikulum Pendidikan di MTs Al-Islam Rumbio

MTs Al-Islam Rumbio menggunakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) sebagaimana yang telah ditetapkan Pemerintah, yang diimplementasikan dalam program kurikuler dalam bentuk satuan mata pelajaran dan program ekstrakurikuler.

a. Mata pelajaran dalam program kurikuler, yakni:

- 1) Qur`an Hadits
- 2) Akidah Akhlak
- 3) Fiqih
- 4) SKI
- 5) Kewarganegaraan

- 6) Bahasa Inonesia
- 7) Bahasa Arab
- 8) Bahasa Inggris
- 9) Matematika
- 10) IPS Terpadu
- 11) IPA Terpadu
- 12) Pendidikan Seni dan Budaya
- 13) Arab Melayu

b. Jenis-jenis kegiatan dalam program ekstrakurikuler

- 1) Pramuka
- 2) Kaligrafi
- 3) Muhadharah/latihan pidato
- 4) Senam dan Rebana
- 5) Olahraga

5. Keadaan Guru dan Karyawan di MTs Al-Islam Rumbio

Guru menempati kedudukan sentral yang sampai saat ini dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di lembaga pendidikan manapun, posisi guru di dalam proses pembelajaran belum tergantikan. Ini disebabkan peranannya yang sangat menentukan, ia harus mampu mengembangkan, menjabarkan dan menterjemahkan nilai-nilai yang terdapat dalam kurikulum, kemudian mentransformasikan nilai-nilai tersebut kepada anak didik melalui proses pembelajaran di sekolah.

Begitu pula halnya dengan karyawan atau pegawai yang sangat berperan demi kelancaran penyelenggaraan organisasi, termasuk organisasi pendidikan baik yang berada di bawah pemerintahan (berstatus negeri) maupun yang berada di bawah yayasan (berstatus swasta). Sebagaimana dinyatakan dalam UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

MTs Al-Islam Rumbio memiliki sumber daya manusia yang memadai, yakni hampir semua guru-guru berlatar belakang pendidikan S1 dan sesuai dengan bidang pendidikan yang diajarkannya, dan diantara mereka sudah lulus sertifikasi. Berikut ini data tentang guru dan karyawan di MTs Al-Islam Rumbio Tahun Ajaran 2012-2013:

Tabel 1.
Data guru dan pegawai MTs Al-Islam Rumbio T.A. 2010/2011

NO	NAMA	JABATAN	PENDIDIKAN
1	Drs. Sapri, M.PdI NIP. 19651219 199703 1 002	Kepala	S2 MPI
2	Basri, BA	Komite	D.III
3	Melda Fenora	Ka.Tata Usaha	D1 Komputer
4	Yusrianti, S. Pd. SD	Bendahara	S1 PGSD
5	Astuti, S.PdI	Waka Kurikulum	S1 PAI
6	Muslim	Waka Kesiswaan	MA
7	Rosmi, S.PdI	Waka. Humas	S1 PBI
8	Drs. Syarbaini	Guru Bidang Studi	S1 PAI
9	Yenni Murni, SP	Guru Bidang Studi	S1 Agrobisnis

1	2	3	4
10	Syamsuar, S. Ag	Guru Studi Bidang	S1 Syari'ah
11	Ratna Miswa Ningsih, SS	Guru Studi Bidang	S1 Sastra Daerah
12	Zulfahmi khair, S. Pd. I	Guru Studi Bidang	S1 PAI
13	Winarsih, S. Pd. I	Guru Studi Bidang	S1 Fisika
14	Zulpendri, S. Pd	Guru Studi Bidang	S1 Kimia
15	Nur Afni, S. Pd	Guru Studi Bidang	S1 B. Inggris
16	Nur Sri Hayatina, S. Pd	Guru Studi Bidang	S1 Matematika
17	Abdul Aziz, S.Pd	Guru Studi Bidang	S1 Ekonomi
18	Elza Deswita, S. Kom	Guru Studi Bidang	S1 Komputer
19	Zulnasri, S. Pd. I	Guru Studi Bidang	S1 PBA
20	Jusniarti, S. Pd	Guru Studi Bidang	S1. Bahasa Indonesia
21	Nurkholis	Guru Studi Bidang	SLTA
22	Asmawati, S. Pd. I	Guru Studi Bidang	S1 Bahasa Inggris
23	Edi Herman, S. Pd	Guru Studi Bidang	S1 PKN
24	Syamsi Hidayah, SE	Guru Studi/Staff TU	S1.Manajemen Eko

Berdasarkan kepada table di atas, terlihat bahwa guru-guru di MTs Al-Islam Rumbio dari jumlah guru 21 orang guru, 19 orang di antaranya atau sekitar 90,4% berlatar pendidikan S1 bahkan Kepala Sekolah telah menyelesaikan S2, serta hanya 2 orang guru yang tamat SLTA atau MA. Hal ini menunjukkan bahwa untuk kompetensi akademik guru-guru MTs Al-Islam Rumbio sudah memenuhi persyaratan sebagaimana diamanahkan oleh undang-undang guru dan dosen.

6. Sarana dan Prasarana MTs Al-Islam Rumbio

Sarana dan prasarana merupakan salah satu komponen yang mempengaruhi terhadap keberhasilan proses pendidikan. MTs Al-Islam Rumbio Kampar saat ini memiliki sarana dan prasarana pendidikan sebagai berikut:

a. Tanah dan Halaman

Tanah Madrasah sepenuhnya merupakan milik Madrasah dibawah yayasan yang bernama ” Yayasan Al Islam Rumbio ” dengan sertifikat tanah Nomor : 80 Tahun 1993

Keadaan Tanah MTs Al-Islam Rumbio

- 1) Status : Wakaf
- 2) Luas Tanah : 429 Meter persegi
- 3) Luas Bangunan : 261 Meter persegi

b. Gedung Madrasah

Bangunan Madrasah pada umumnya dalam kondisi baik. Jumlah ruang kelas untuk menunjang kegiatan belajar memadai.

Luas Bangunan	: 261Meter
Ruang Kepala Sekolah	: 1 Baik
Ruang TU	: 1 Baik
Ruang Guru	: 1 Baik
Ruang Kelas	: 4 Baik
Ruang Perpustakaan	: 1 Baik

Keadaan Sarana Prasarana

No	Nama fasilitas	Keadaan		Jumlah	Kondisi
		Ada	Tidak ada		
01	Ruang belajar/Kelas			3	Baik
02	Ruang Kepala Sekolah			1	Baik
03	Ruang Guru			1	Baik
04	Pustaka			1	Baik
05	Laboratrium IPA			-	-
06	Laboratrium Kimia/fisika			-	-
07	Laboratrium IPS			-	-
08	Laboratrium Bahasa			1	Baik
09	Ruang TU			1	Baik
10	Laboratrium Komputer			1	Baik
11	Ruang Tamu			1	Baik
12	WC			1	Baik
13	Mushala			1	Baik
14	Ruang UKS			1	Baik
15	Ruang OSIS			1	Baik
Jumlah				14	

Peralatan

No	Nama Peralatan	Keadaan		Jumlah	Kondisi
		Ada	Tidak ada		
01	Komputer				
02	Peralatan olah raga				
03	Peralatan Musik				
04	Buku Pustaka				
05	Peralatan Laboratrium IPA				

06	Peralatan Laboratrium Kimia/fisika				
07	Peralatan Laboratrium IPS				
08	Peralatan Laboratrium Bahasa				
09	Peralatan Laboratrium Komputer				
10	Perlatan P3K				
11	Sound system				

Demikian gambaran umum tentang MTs Al-Islam Rumbio yang sampai saat sekarang ini terus menerus menjalankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan Islam yang memberikan pembinaan dan pendidikan kepada masyarakat untuk tingkat madrasah. Dengan segala keterbatasan yang dimiliki, para pengurus sebenarnya memiliki tekad untuk mengembangkan MTs ini ke arah yang lebih baik, memberikan pendidikan yang berkualitas dan menghasilkan output sesuai dengan harapan semua lapisan masyarakat di Kabupaten Kampar khususnya dan di Provinsi Riau secara umum.

B. Temuan Khusus Penelitian

1. Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru di MTs Al-Islam Rumbio Kampar

Di antara peran dan tugas Kepala Sekolah adalah membantu guru-guru untuk meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pembelajaran, sehingga dengan demikian dapat memperbaiki kinerja dan produktivitas

kerja guru. Dari data yang telah terkumpul, Kepala Sekolah di MTs Al-Islam Rumbio telah melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja guru berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Sekolah sebagai berikut:

Salah satu tugas Kepala Sekolah adalah bagaimana pendidikan dan pengajaran di Madrasah ini berkualitas dan prestasi siswa terus meningkat. Tujuan tersebut bisa terwujud apabila guru-gurunya memiliki kompetensi, kinerja dan produktivitasnya tinggi dan bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Sebagai pimpinan saya telah merencanakan dan sebagian telah dilaksanakan untuk meningkatkan produktivitas guru di madrasah ini, antara lain melalui pelatihan, memberi motivasi, menegakkan disiplin, melakukan supervisi, memberikan penghargaan dan lain sebagainya.¹

Dari pernyataan di atas, dapat dipahami bahwa ada beberapa upaya yang dilakukan Kepala sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru di MTs Al-Islam Rumbio dan hal-hal inilah yang menjadi fokus dalam penelitian ini serta memerlukan pendalaman informasi lebih mendalam. Diantara upaya tersebut, yakni:

Pertama, Upaya peningkatan kemampuan guru, melalui:

a. Program pelatihan

Kepala Sekolah menjelaskan tentang program pelatihan bagi guru-guru untuk meningkatkan produktivitas sebagai berikut:

Pada awal tahun ajaran baru sebenarnya kita telah memprogramkan pelatihan bagi guru tentang pengembangan kurikulum, pengayaan metode, dan pengembangan diri yang rencananya dilaksanakan di sekolah, diikuti oleh semua guru dan mendatangkan instruktur yang kompeten dari luar, namun program ini belum bisa dilaksanakan karena beberapa hal. Maka sebagai solusinya kita selalu mengikutsertakan beberapa orang guru sesuai permintaan dalam pelatihan yang

¹Wawancara dengan Kepala MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 5 Maret 2013

diselenggarakan oleh dinas-dinas terkait, baik di yang dilaksanakan di Bangkinang maupun di Pekanbaru. Dengan demikian para guru dapat pengalaman dalam peningkatan kemampuan dan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya sehari-hari.²

Senada dengan pernyataan di atas, Wakil Kepala Bidang Kurikulum juga menyatakan:

Pelaksanaan pelatihan bagi guru-guru di Madrasah ini adalah dengan mengikutsertakan mereka dalam pelatihan yang diadakan oleh instansi pemerintah. Setiap ada undangan ke madrasah ini untuk mengirimkan guru dalam kegiatan pelatihan, kita selalu mengirimkannya sesuai dengan permintaan, boleh dibilang jarang kita melewatkan kesempatan tersebut, baik yang diadakan di Bangkinang maupun yang di Pekanbaru, itu yang bisa kita lakukan, sedangkan pelatihan yang kita laksanakan sendiri dengan mendatangkan instruktur belum bisa dilakukan, karena terkendala masalah biaya.³

Untuk memperkuat pernyataan Kepala Sekolah tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa orang guru tentang pelaksanaan pelatihan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Zulfahmi Khair bahwa selama menjadi guru di MTs Al-Islam ini dia telah mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan profesi keguruan sebanyak 2 kali yang diselenggarakan oleh Kemenag Kabupaten Kampar di Bangkinang.⁴

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa upaya yang dilakukan Kepala Sekolah adalah dengan cara mengikutsertakan mereka dalam kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh Kementrian Agama atau Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten, sementara untuk kegiatan

²Wawancara dengan Kepala MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 5 Maret 2013

³Wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Kurikulum MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 21 Maret 2013

⁴Wawancara dengan Zulfahmi Khair guru Al-Qur`an Hadits MTs Al-Islam Rumbio, pada tanggal 15 April 2013

pelatihan yang dilaksanakan oleh Madrasah selama ini belum pernah dilakukan, karena beberapa kendala, antara lain masalah biaya.

Lebih lanjut Kepala Sekolah menyatakan tentang upaya untuk mencari sumber-sumber dana lain untuk meningkatkan kemampuan guru-guru agar dapat meningkatkan produktivitas kerja sebagai berikut:

Saya menyadari bahwa sumber dana yang dimiliki MTs Al-Islam ini tidak terlalu banyak, sementara sarana prasarana masih banyak kekurangan di sana sini, begitu juga dana operasional untuk kesejahteraan guru juga masih minim, sehingga perlu untuk mencari sumber dana lain yang bisa mencukupi kekurangan dan meningkatkan kualitas madrasah ini. Saya sudah mencoba mencari dana ke Instansi pemerintah agar bisa menyalurkan bantuan ke madrasah ini, atau mengajukan permohonan ke masyarakat yang berhasil di perantauan dan memiliki kepedulian kepada kemajuan lembaga ini, namun sejauh ini belum berhasil maksimal, sehingga dapat digunakan untuk peningkatan sumber daya guru. Dana yang diperoleh banyak digunakan untuk melengkapi fasilitas fisik sekolah.⁵

Dengan demikian, Kepala Sekolah sudah berusaha mencari sumber dana untuk menunjang kegiatan pendidikan di sekolah, namun sejauh ini hanya dapat digunakan untuk melengkapi fasilitas pendidikan di MTs Al-Islam Rumbio.

b. Pemanfaatan Kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

MGMP merupakan wadah bagi guru mata pelajaran untuk bertemu dengan sesama guru pada mata pelajaran yang sama dan satuan pendidikan yang sama atau setingkat dari beberapa sekolah, tempat untuk berbagi pengalaman, berbagi pengetahuan tentang proses pembelajaran yang dilaksanakan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi, maka

⁵Wawancara dengan Kepala MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 5 Maret 2013

kegiatan ini sangat bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan dan produktivitas guru dalam pembelajaran.

Untuk hal ini Kepala Sekolah di MTs Al-Islam Rumbio memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada guru-guru untuk ikut serta dalam kegiatan MGMP, bahkan terkadang dengan mewajibkan bagi guru-guru pengasuh mata pelajaran yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan keguruannya dengan syarat tidak mengganggu jam pelajaran yang menjadi tugas dan tanggung jawab guru tersebut. Kepala MTs Al-Islam Rumbio menyatakan sebagai berikut:

Saya sebagai Kepala Sekolah tidak mengikat para guru untuk hadir di lingkungan sekolah selama jam dinas berlangsung, kecuali untuk guru yang mempunyai jadwal jam mengajar dan atau menjadi piket. Mereka yang akan mengikuti kegiatan MGMP di luar sekolah dipersilahkan, karena saya melihat banyak manfaat yang diperoleh oleh guru guna mengembangkan kemampuan dan produktivitasnya dalam melaksanakan tugas pembelajaran, namun karena sekolah kita berada di daerah, jadi intensitas keikutsertaan guru dalam kegiatan ini agak jarang, dan kita tidak memaksa mereka untuk terus ikut, karena hal itu memerlukan biaya yang ditanggung sendiri, saya hanya mendorong untuk ikut kegiatan MGMP ini.⁶

Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Kepala Sekolah di atas, beberapa orang guru yang penulis wawancarai juga mengatakan hal yang sama bahwa mereka menjadi anggota MGMP yang dikoordinir Kementerian Agama Kabupaten Kampar, terkadang bisa ikut terkadang juga tidak, sementara jadwal pertemuan dilaksanakan sebanyak 2 kali dalam satu bulan untuk membicarakan hal-hal yang terkait dengan pembelajaran pada mata pelajaran masing-masing.

⁶Wawancara dengan Kepala MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 5 Maret 2013

Uraian di atas menunjukkan bahwa salah satu upaya Kepala MTs Al-Islam Rumbio dalam meningkatkan produktivitas kerja guru di lembaga yang dipimpinnya dengan mendorong guru-guru untuk meningkatkan kemampuan masing-masing dalam menjalankan proses pembelajaran kepada peserta didik dengan mempersilahkan mereka untuk mengikuti kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan produktivitas mereka, seperti kegiatan MGMP dengan syarat tidak meninggalkan tugas pokok guru yang telah ditetapkan dan senantiasa mengikutsertakan mereka dalam berbagai pelatihan yang diselenggarakan instansi terkait.

Di samping itu yang menjadi catatan peneliti bahwa upaya tersebut belum dilaksanakan secara maksimal, dikarenakan berbagai hal, antara lain yang bisa ditangkap dari pernyataan di atas, adalah tidak tersedia dana untuk melaksanakan pelatihan sendiri yang melibatkan seluruh guru di MTs Al-Islam, yang kedua letak MTs Al-Islam di daerah yang cukup jauh dari Ibukota Kabupaten, apalagi dari ibukota provinsi, sehingga guru tidak selalu hadir dalam kegiatan MGMP yang mayoritas dilaksanakan di kantor Kemenag di Bangkinang.

Kedua, Memberi Motivasi kepada guru-guru

Motivasi bagi seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan dan kesuksesan. Menyadari akan hal ini, Kepala MTs Al-Islam Rumbio senantiasa memberikan motivasi kepada guru baik melalui pengarahan langsung yang disampaikan dalam rapat-rapat ataupun dengan berbagai

reward yang dijanjikan agar guru dapat meningkatkan produktivitasnya dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai tenaga pendidik.

Untuk lebih jelasnya tentang pemberian motivasi yang dilakukan Kepala MTs Al-Islam kepada guru-guru dapat dipahami dari pernyataannya sebagai berikut:

Sebagai pimpinan di madrasah ini, saya tentu sangat mengharapkan para guru dan karyawan lainnya menjalankan tugas masing-masing dengan sepenuh hati. Tentang motivasi jelas saya selalu memberikan motivasi pada beberapa kesempatan, seperti pada pertemuan-pertemuan yang dilaksanakan majelis guru, atau kadang-kadang dalam upacara Senin pagi dan pada even-even tertentu dalam bentuk pengarahan.⁷

Untuk melakukan validasi terhadap pernyataan Kepala Sekolah tentang pemberian motivasi bagi guru-guru di MTs Al-Islam, peneliti melakukan wawancara dengan Wakil Kepala bidang kurikulum dan menyatakan sebagai berikut:

Kepala Sekolah senantiasa memberikan motivasi kepada guru-guru agar melaksanakan tugas mengajar lebih baik dan selalu meningkatkan kemampuan guru dalam mengajar, bahkan apabila beliau tidak bisa hadir dalam pertemuan dan mengintruksikan kepada saya untuk memimpin pertemuan tersebut, sering berpesan agar memberikan motivasi kepada guru, begitu juga dalam kesempatan-kesempatan lain. Saya pernah ditunjuk menjadi ketua tim penilai bagi guru-guru yang berprestasi dalam mengajar, kedisiplinan dan peningkatan pencapaian hasil belajar bersama guru senior, hasilnya diumumkan dan diusulkan untuk menjadi guru teladan di tingkat Kabupaten.⁸

Pada tanggal 11 Maret 2013 hari Senin, peneliti melakukan observasi dan pada saat Upacara Bendera Senin Pagi dimana Kepala

⁷Wawancara dengan Kepala MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 5 Maret 2013

⁸Wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Kurikulum MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 21 Maret 2013

Sekolah menjadi pembina upacara dan menyampaikan amanatnya yang salah satu isinya merupakan motivasi kepada siswa dan guru untuk meningkatkan semangat kerja dan melaksanakan tugas pembelajaran dengan sebaik-baiknya, karena tanggung jawab seorang guru tidak saja kepada manusia akan tetapi juga harus dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT. di samping itu juga beliau menjelaskan bahwa kebahagiaan guru dalam tugasnya adalah ketika melihat para siswanya berhasil lebih baik, untuk itu perlu ada usaha dan kesungguhan dari guru untuk mencari metode yang terbaik dan sesuai dalam melaksanakan pembelajaran. Inilah yang disampaikan Kepala Sekolah dalam amanat Upacara untuk memberi motivasi kepada para guru agar meningkatkan produktifitas kerja dalam melaksanakan tugas pembelajaran.⁹

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa pemberian motivasi oleh Kepala Sekolah terhadap guru-guru di MTs Al-Islam dilakukan untuk mendorong guru agar dapat meningkatkan produktivitasnya dalam melaksanakan tugas pembelajaran kepada peserta didik. Hal ini juga dikuatkan oleh salah seorang guru yang menyatakan bahwa mereka senantiasa diberi pengarahan dan dorongan untuk selalu meningkatkan kemampuan dan menjalankan tugas dengan sebaik mungkin.

Ketiga, Melakukan supervisi

Salah satu tugas dan fungsi kepala sekolah adalah menjadi supervisor bagi seluruh staf yang ada di bawahnya termasuk majelis guru. Dengan

⁹Observasi pada tanggal 11 Maret 2013

melakukan supervisi, kepala sekolah dapat mengetahui sejauhmana kemampuan guru-guru dan staf lainnya dalam menjalankan tugasnya sehari-hari, juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk merencanakan kegiatan-kegiatan selanjutnya. Disamping itu dapat mendorong guru-guru untuk meningkatkan produktivitas kerja dirinya dalam melaksanakan tugas pembelajaran.

Untuk kegiatan supervisi yang dilakukan Kepala Sekolah di MTs Al-Islam Rumbio, jarang melaksanakannya secara langsung dan terlihat cenderung kurang mendapat perhatian dengan berbagai alasan yang dikemukakan. Sebagaimana yang dinyatakannya sebagai berikut:

Masalah supervisi terhadap guru-guru selama ini belum saya lakukan secara langsung mengingat keterbatasan waktu yang saya miliki, terutama melakukan kunjungan kelas dan memeriksa perangkat pembelajaran yang dimiliki guru, namun saya telah meminta kepada Waka bidang kurikulum agar melakukan supervisi wsesuai dengan ketentuan, terutama kepada guru-guru yang masih terbilang baru di sekolah ini.¹⁰

Uraian di atas menunjukan bahwa pada dasarnya Kepala MTs Al-Islam Rumbio telah berupaya melakukan supervisi terhadap guru-guru di lingkungan kerjanya, meskipun tidak dengan melakukannya sendiri, disebabkan waktu yang terbatas karena berbagai kesibukan baik di kantor maupun di luar, karena dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa dia telah memerintahkan kepada Waka Bidang kurikulum untuk melakukan supervise terhadap guru. Ini adalah bentuk pendelegasian pimpinan kepada stafnya. Namun juga Kepala Sekolah tidak bisa meninggalkan tugas

¹⁰Wawancara dengan Kepala MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 5 Maret 2013

supervisi ini sama sekali, akan tetapi perlu control atau paling kurang menanyakan kepada bawahan yang mendapat wewenang untuk melakukan supervise tersebut.

Sedangkan Wakil Kepala bidang kurikulum dalam masalah supervise menjelaskan sebagai berikut:

Untuk masalah supervisi, sebenarnya Kepala Sekolah sudah mendelegasikan kepada saya sebagai Waka kurikulum untuk melakukannya terhadap guru pada saat melaksanakan pembelajaran, namun terus terang saja untuk supervise dengan melakukan kunjungan kelas, saya merasa segan, karena banyak dari guru-guru yang lebih senior daripada saya, sementara untuk pemeriksaan perangkat pembelajaran, seperti pembuatan program semester, program tahunan, silabus dan penilaian serta RPP, setiap guru diwajibkan untuk membuat dan memeriksakan kepada Kepala sekolah melalui Waka. Kurikulum. Ini dilakukan setiap awal semester bahkan ada yang membuatnya untuk satu tahun.¹¹

Pernyataan di atas juga dikuatkan dengan fakta di lapangan bahwa selama kurang lebih satu bulan peneliti berada di MTs Al-Islam belum pernah ditemui Kepala Sekolah ataupun Wakil Kepala Bidang Kurikulum melakukan kunjungan kelas untuk melakukan supervisi serta agenda atau penjadwalan untuk kegiatan supervisi juga tidak ditemukan, hal ini juga yang diakui oleh Wakil Kepala Bidang kurikulum sebagaimana yang telah diutarakan di atas.

Keempat, Upaya kepemimpinan yang demokratis

Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam kajian teori bahwa tipe kepemimpinan Kepala Sekolah memberikan pengaruh bagi guru-guru untuk

¹¹Wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Kurikulum MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 21 Maret 2013

meningkatkan profesionalisme mereka. Di MTs Al-Islam Rumbio tipe kepemimpinan Kepala Sekolah terlihat fleksibel dan cenderung demokratis partisipatif. Hal ini terlihat dari hasil observasi yang dilakukan peneliti terhadap sikap dan perilaku yang ditampilkan Kepala Sekolah dalam beberapa kegiatan yang peneliti saksikan.

Artinya untuk hal-hal yang sudah jelas diatur dalam peraturan yang berlaku berdasarkan ketentuan dari Kementerian Agama, Kepala Sekolah menjalankannya dengan tegas dan sesuai dengan aturan yang berlaku, seperti kedisiplinan, masuk kelas dan melaksanakan pembelajaran serta kompetensi yang harus dicapai. Sedangkan untuk hal-hal yang bersifat insidental dan menjadi kewenangan sekolah, kepala sekolah cenderung untuk mempertimbangkan segala situasi dan kondisi yang terjadi saat itu. Pengambilan keputusan yang menjadi otonomi Kepala sekolah lebih banyak dilakukan dengan melibatkan guru-guru dalam musyawarah untuk mufakat.

Analisa di atas diperkuat dengan pernyataan Kepala Sekolah dalam wawancara sebagai berikut:

Apabila ditanya tentang tipe kepemimpinan yang saya lakukan, saya tidak tahu persis apa namanya, tapi yang jelas saya senantiasa tegas dalam menegakan aturan yang telah disepakati dan diketahui oleh seluruh staf yang ada di MTs Al-Islam Rumbio, baik guru maupun karyawan lainnya, kecuali untuk hal-hal yang dapat memberikan dampak positif bagi sekolah ini, saya masih memberikan tolerir, seperti izin untuk mengembangkan kemampuan guru, saya persilahkan bahkan saya dorong untuk melakukannya meskipun harus meninggalkan lokasi sekolah pada jam-jam dinas sebagaimana yang dikemukakan di atas.¹²

¹²Wawancara dengan Kepala MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 5 Maret 2013

Lebih lanjut Kepala Sekolah menjelaskan dalam hal pengambilan keputusan yang menjadi kewenangan sekolah sebagai berikut:

Dalam pengambilan keputusan untuk persoalan-persoalan kewenangan sekolah biasanya saya melibatkan seluruh guru dalam menetapkan keputusan tersebut, kecuali apabila kondisi dan waktu yang mendesak yang membutuhkan untuk diambil cepat, saya hanya melakukan melibatkan unsure pimpinan saja dan hasilnya diumumkan kepada seluruh staf di bawah.¹³

Sedangkan penilaian yang diberikan oleh para guru tentang kepemimpinan Kepala Sekolah dalam konteks peningkatan profesionalisme guru, cukup beragam antara lain Zulfahmi Khair menyatakan sebagai berikut:

Saya melihat tipe kepemimpinan kepala sekolah cukup bagus, beliau sering melibatkan kita dalam menetapkan sebuah keputusan yang terkait dengan kegiatan-kegiatan sekolah, seperti kegiatan ekastrakurikuler, kegiatan peringatan Hari-Hari Besar Nasional atau Hari-hari Besar Islam atau dalam seleksi penerimaan calon siswa baru. Sering dalam musyawarah atau rapat-rapat yang diadakan Kepala Sekolah meminta pendapat hadirin dan mendiskusikannya secara bersama. Juga dalam melaksanakan peraturan, saya lihat cukup fleksibel dan tidak kaku serta memperimbangkan kondisi yang ada, baik siswa maupun guru itu sendiri.¹⁴

Sementara guru lain yakni Syamsi Hidayat guru mata pelajaran IPS Terpadu berpendapat sebagai berikut:

¹³Wawancara dengan Kepala MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 5 Maret 2013

¹⁴Wawancara dengan zulfahmi Khair, Tanggal 15 April 2013

Saya menilai Kepala Sekolah sangat ketat dalam menjalankan aturan dan terkesan kurang fleksibel, memang terkadang kita dilibatkan dalam rapat-rapat untuk mengambil keputusan tertentu, namun biasanya keputusan akhir tetap berada pada Kepala Sekolah, hal ini terkadang membuat beberapa kawan-kawan guru begitu senang dengan kepemimpinan Kepala Sekolah.¹⁵

Tipe kepemimpinan Kepala Sekolah di MTs Al-Islam Rumbio nampaknya menerapkan tipe kepemimpinan yang bersifat partisipatif kepada seluruh karyawan yang ada dibawahnya, untuk memberikan kesan bahwa mereka merasa bagian dari keputusan tersebut dengan harapan mereka akan turut bertanggung jawab dalam melaksanakan keputusan tersebut dan memperoleh hasil yang diharapkan, kecuali dalam persoalan yang mendesak dan tidak diperlukan partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan tersebut.

Kelima, Pembinaan kedisiplinan

Pembinaan kedisiplinan bagi guru-guru di MTs Al-Islam Rumbio, dimulai dengan menyampaikan peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan madrasah bagi guru-guru, dalam perjalanan selanjutnya Kepala Sekolah melakukan pengawasan dan memberikan pengarahan-pengarahan agar peraturan tersebut bisa berjalan semestinya serta memberikan peringatan terhadap mereka yang melanggar peraturan tersebut. Hal ini dikemukakan oleh Kepala Sekolah sebagai berikut:

¹⁵Wawancara dengan Syamsi Hidayat Guru Mata Pelajaran IPS Terpadu, Pada Tanggal 28 Maret 2013

Madrasah ini memiliki peraturan yang harus ditaati, ada peraturan untuk siswa, untuk guru dan juga untuk pegawai. Peraturan ini disampaikan kepada siapa saja yang akan bergabung di madrasah ini, kemudian juga sering kita ingatkan dalam pertemuan yang diadakan. Selanjutnya menjadi tugas pimpinan atau Kepala Sekolah untuk melakukan pengawasan dan memberi peringatan kepada guru yang melanggar peraturan tersebut.¹⁶

Peraturan-peraturan bagi guru-guru yang ditetapkan madrasah sebagaimana yang dikatakan Kepala Sekolah adalah peraturan yang bersifat pokok dan umum bagi seorang guru untuk dapat menjalankan tugas pembelajaran bagi para siswanya di dalam kelas, seperti masuk kelas sesuai dengan waktu yang ditetapkan, berpakaian sopan, berperilaku dan bertutur kata dengan akhlak terpuji, memberikan bimbingan kepada siswa sesuai dengan yang ditentukan. Untuk mengembangkan peraturan yang lebih jauh bagi guru dan menegakkannya dengan sungguh-sungguh untuk meningkatkan produktivitas kerja yang baik di MTs Al-Islam Rumbio, kelihatannya Kepala Sekolah menghadapi kendala yang disebabkan oleh berbagai faktor.

Dalam hal ini Kepala Sekolah mengatakan:

Peraturan-peraturan yang ditetapkan bagi guru-guru di madrasah ini hanya bersifat umum untuk sekedar mereka bisa menjalankan tugas pokoknya melaksanakan pembelajaran di dalam kelas, sementara untuk menuntut mereka agar lebih mencurahkan pikiran, tenaga dan dedikasinya dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah ini belum bisa dilaksanakan. Artinya dengan gaji dan sarana prasarana yang kita sediakan tidak memungkinkan untuk menuntut lebih banyak dari guru.¹⁷

¹⁶Wawancara dengan Kepala MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 5 Maret 2013

¹⁷Wawancara dengan Kepala MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 5 Maret 2013

Berdasarkan uraian di atas, terlihat bahwa pada dasarnya proses pembinaan kedisiplinan yang dilakukan Kepala MTs Al-Islam Rumbio terhadap guru-guru adalah dengan memberitahukan tentang peraturan atau tata tertib yang berlaku di madrasah tersebut, dan pada kesempatan pertemuan tertentu diingatkan kembali terhadap peraturan tersebut, selanjutnya Kepala Sekolah mengingatkan apabila ada diantara mereka yang lupa atau melanggar peraturan yang telah diberitahukan sebelumnya.

Prosedur tersebut sudah standar dalam melakukan pembinaan kedisiplinan bagi guru-guru, akan tetapi karena peraturan yang berlaku masih bersifat umum untuk menunjang tugas pokok guru, yakni melaksanakan kegiatan pembelajaran di dalam kelas.

Guru tidak diwajibkan untuk hadir setiap hari di sekolah kecuali jika ada jam masuk kelas, karena Kepala sekolah memandang bahwa guru sudah bisa menjalankan tugasnya dengan baik, dapat menjadi contoh bagi para siswa serta yang terpenting kegiatan belajar mengajar tidak terhambat dan madrasah memandang proses pembelajaran di dalam kelas berjalan dengan semestinya. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan Kepala MTs Al-Islam Rumbio sebagai berikut:

Guru-guru di sini sudah menjalankan tugas yang diberikan madrasah. Mereka memang tidak diwajibkan untuk datang, kecuali apabila ada jam ngajar dan mereka sudah mengetahui dan melaksanakan fungsi dan perannya sebagai seorang guru, baik dari sisi akademis, kode etik ataupun akhlak. Belum ada di sini seorang guru yang melakukan perbuatan yang sampai merusak citranya sebagai guru. Namun pelanggaran-pelanggaran seperti keterlambatan masuk kelas, tidak membuat perangkat pembelajaran, yang kadang dilakukan oleh guru, kita

panggil ke kantor dan kita ingatkan agar tidak terulang dan dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik.¹⁸

Beberapa orang guru di MTs Al-Islam Rumbio juga mengatakan terkait dengan kehadiran pada jam-jam belajar di madrasah bahwa peraturan bagi guru di sini tidak begitu ketat, yang terpenting bisa melaksanakan pembelajaran di kelas dan menjaga kode etik sebagai guru, seperti cara berpakaian, tutur kata dan perilaku yang mencerminkan seorang guru, namun demikian para guru di MTs Al-Islam Rumbio tetap menjalankan tugasnya dengan baik, mengikuti kegiatan madrasah dan melaksanakan tugas yang diberikan Kepala Sekolah.¹⁹

Selanjutnya dari hasil observasi peneliti pada tanggal 14 Maret 2013 tentang kegiatan belajar mengajar di MTs Al-Islam terlihat lancar tidak ada kelas yang kosong (tidak ada gurunya), dan di ruang majelis ada beberapa orang guru yang sedang melakukan aktivitas masing-masing, yang semuanya memiliki jadwal mengajar pada hari itu, sementara guru lain yang tidak memiliki jam mengajar pada hari itu tidak hadir.²⁰

Kepala Sekolah dalam menegakkan peraturan yang wajib ditaati oleh guru-guru telah melakukan pengawasan dan menindak guru yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan seperti terlambat masuk kelas, atau peraturan lainnya, dengan memanggil mereka ke kantor untuk diberi peringatan.

¹⁸Wawancara dengan Kepala MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 5 Maret 2013

¹⁹Wawancara dengan Syamsuar, Tanggal 10 April 2013

²⁰Hasil Observasi pada tanggal 14 Maret 2013 di MTs Al-Islam Rumbio

Dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam pembinaan disiplin bagi guru-guru di MTs Al-Islam Rumbio, Kepala sekolah lebih menekankan kepada pelaksanaan kegiatan pembelajaran di dalam kelas yang menjadi tugas pokok guru di lembaga pendidikan. Fokusnya diarahkan kepada bagaimana kegiatan pembelajaran dapat berjalan dengan lancar, maka ketidakhadiran atau keterlambatan guru dalam pembelajaran di kelas merupakan pelanggaran yang harus diberi pembinaan kedisiplinan.

Keenam, Pemberian penghargaan

Pemberian penghargaan merupakan salah satu upaya yang dapat meningkatkan produktivitas kerja guru. Di MTs Al-Islam, upaya ini belum menjadi program yang sering dilakukan, mengingat kondisi dan situasi madrasah yang masih serba minim, ditambah jumlah siswa yang belajar juga tidak terlalu banyak. Madrasah dalam hal ini belum bisa memberikan penghargaan yang lebih kepada para gurunya, terutama dari materi. Kompensasi yang diberikan selama ini masih jauh dari cukup. Hal ini disadari oleh Kepala Sekolah dan menyatakan:

Sebenarnya kita mempunyai keinginan untuk menjadikan guru di sini sejahtera dan fokus dalam menjalankan tugasnya di madrasah ini, tanpa harus memikirkan penghasilan tambahan di luar, baik dari segi gaji ataupun penghargaan lainnya, namun karena kondisi keuangan madrasah dan yayasan tidak memungkinkan, maka kita hanya bisa memberikan semampunya, memang jumlahnya tidak banyak, tapi itu ada dan rutin setiap bulan. Sementara penghargaan yang lain, saat ini belum memungkinkan.²¹

²¹Wawancara dengan Kepala MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 5 Maret 2013

Dari pernyataan di atas, penghargaan yang dimaknai sebagai pemberian gaji bagi guru-guru di MTs Al-Islam Rumbio diberikan kepada guru rutin setiap bulan berdasarkan kemampuan madrasah dan diakui Kepala Sekolah bahwa jumlahnya tidak terlalu besar, sehingga hal tersebut belum bisa meningkatkan produktivitas kerja yang diharapkan.

Ungkapan senada juga dikemukakan oleh Wakil Kepala Bidang kurikulum berikut ini:

Madrasah ini dibangun dengan swadaya masyarakat, dana yang dimiliki sangat minim sekali hanya cukup untuk biaya operasional pendidikan, untuk memberikan penghargaan yang lebih kepada guru-guru saat ini belum memungkinkan, sebatas gaji dan jumlahnya tidak banyak. Penghargaan dalam bentuk barang pun jarang kita berikan, akan tetapi saya sebagai Kepala Sekolah senantiasa memberikan apresiasi dengan pujian dan kata-kata dalam berbagai kesempatan bagi mereka yang telah berjasa untuk kemajuan madrasah ini.²²

Pada dasarnya para guru di MTs Al-Islam telah menjalankan tugasnya dalam kegiatan pembelajaran terhadap siswa, namun karena minimnya dukungan dari berbagai aspek termasuk pemberian penghargaan ini, maka produktivitas kerja mereka belum dapat dimaksimalkan menjadi lebih baik dari kondisi saat ini dan kinerja guru hanya sebatas kepada menjalankan tugas-tugas rutin, yakni proses pembelajaran bagi para siswa di dalam kelas.

2. Produktivitas Kerja Guru di MTs Al-Islam Rumbio

Produktivitas kerja guru dimaksudkan adalah hasil kerja yang diperoleh oleh guru dalam kegiatan pembelajaran. Dalam hal ini meliputi

²²Wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Kurikulum MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 21 Maret 2013

kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran. Di MTs Al-Islam Rumbio, produktivitas kerja guru-guru masih dirasakan kurang, sebagaimana yang dikemukakan oleh Kepala Sekolah berikut ini:

Begini pak, produktivitas yang saya pahami adalah hasil kerja yang diperoleh, yah kalau guru berarti apa yang telah dilakukan untuk menyiapkan pembelajaran seperti silabus dan RPP, bagaimana melaksanakannya di dalam kelas dan bagaimana nilai yang diperoleh oleh siswa setelah dilakukan evaluasi, kalau itu yang dimaksud, maka untuk perencanaan pembelajaran hampir semuanya membuat perangkat, hanya beberapa orang yang tidak membuatnya, sedangkan dalam melaksanakan pembelajaran dan evaluasi, mereka mampu melaksanakannya, karena sebagian besar dari mereka sudah memiliki kompetensi akademik yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkannya, namun dalam pandangan saya, di awal-awal tahun saya disini, mereka masih terpaku kepada metode dan strategi pembelajaran yang sudah biasa dilakukan, kurang berkreasi dan berinovasi, sehingga produktivitasnya masih dinilai kurang menurut target yang saya tetapkan sebagai kepala sekolah. Alhamdulillah sekarang sudah ada peningkatan sedikit demi sedikit.²³

Dari keterangan di atas dapat diketahui bahwa Kepala Sekolah MTs Al-Islam mengakui bahwa guru-guru yang dipimpinnya masih belum produktif secara maksimal sesuai dengan target yang diharapkannya, dan ada upaya darinya untuk meningkatkan produktivitas guru. Hal yang senada juga dikemukakan oleh Wakil Kepala Bidang Kurikulum yang menyatakan:

Kalau secara umum saya menilai guru-guru di sini sudah melaksanakan tugas, menyiapkan perangkat, melaksanakan pembelajaran dan melakukan evaluasi sebagaimana yang terjadi di sekolah-sekolah lain. Ada juga diantara mereka yang lama sudahnya, dia merasa kesulitan dalam membuat perangkat dan ada juga yang tidak membuat. Saya melihat memang kemampuan guru-guru di sini ya menengah, semangat kerjanya pun biasanya, karena banyak faktor yang mempengaruhi

²³Wawancara dengan Kepala MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 5 Maret 2013

terhadap tingkat kinerja atau produktivitas sebagaimana yang bapak maksud.²⁴

Lebih lanjut, Waka. Bidang kurikulum juga menyatakan bahwa Kepala Sekolah beserta pimpinan lainnya berusaha untuk meningkatkan kemampuan guru-guru dalam melaksanakan tugas yang nantinya dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka, meskipun usaha belum sepenuhnya memperlihatkan hasil secara maksimal, akan tetapi sudah mulai ada terlihat peningkatan kemampuan mereka dalam melaksanakan pembelajaran bagi anak didik di dalam kelas.

Untuk mendapatkan informasi yang lebih valid tentang tingkat produktivitas guru di MTs Al-Islam, peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa orang guru. Diantara mereka mengatakan:

Saya sudah menjadi guru di MTs Al-Islam ini kurang lebih 3 tahun, dan selama ini alhamdulillah lancar. Tugas-tugas saya sebagai guru bisa dilaksanakan seperti membuat perangkat pembelajaran, lengkap dengan RPP dan bahan-bahan untuk evaluasi, masuk kelas dan mengikuti kegiatan-kegiatan sekolah lainnya, saya juga adalah salah satu pembina kegiatan ekstrakurikuler yaitu kegiatan pramuka di sekolah ini.²⁵

Hal yang sama juga dikemukakan oleh guru mata pelajaran Aqidah Akhlak yang mengatakan:

Sebagai seorang guru sudah menjadi keharusan untuk mengajar di dalam kelas dengan cara atau metode yang mudah dan bisa menjadikan siswa memahami pelajaran yang disampaikan. Untuk ini diperlukan persiapan yang matang dan terarah dalam bentuk persiapan seperti program semester atau Promes, program tahunan atau Prota, silabus dan RPP. Kita semua di sini selalu ditekankan untuk membuat itu semua,

²⁴Wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Kurikulum MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 21 Maret 2013

²⁵Wawancara dengan Abdul Aziz, guru IPS Terpadu MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 10 April 2013

termasuk saya dan setiap awal tahun ajaran atau awal semester saya sudah siap dengan persiapan-persiapan tersebut.²⁶

Pernyataan berbeda dikeluarkan oleh guru mata pelajaran al-Qur`an

Hadits di MTs Al-Islam berikut ini:

Di madrasah ini ada peraturan bahwa guru harus membuat perencanaan mengajar sebelum masuk kelas, saya sudah mencoba membuat RPP tersebut, ini jujur saya katakan bahwa di dalam kelas saya lebih suka menggunakan cara-cara mengajar yang sudah biasa dilakukan, karena dengan RPP tersebut saya rasakan menjadi terikat dan terpaku dengan apa yang tertulis dalam RPP, sehingga tidak jarang pembelajaran yang dilakukan di dalam kelas tidak sesuai dengan apa yang dituliskan di dalam RPP gitu. Jadi RPP itu yah sebagai alat kelengkapan administrasi saja bagi saya.²⁷

Produktivitas kerja terkait dengan penyusunan perangkat pembelajaran juga diperkuat dengan dokumentasi yang ada di Wakil Kepala Bidang kurikulum bahwa yang mengumpulkan perangkat pembelajaran adalah sebanyak 17 orang dari 22 guru yang mengajar di MTs Al-Islam Rumbio atau sekitar 77,2%. Hal ini berdasarkan dokumen dan apa yang disampaikan oleh Waka. bidang kurikulum sebagai berikut:

Untuk penyusunan perangkat pembelajaran seperti RPP, silabus, program tahunan, program semester dan lain sebagainya sebagian besar guru-guru di sini telah membuatnya dan mengumpulkannya kepada kami, sebagian lagi biasanya ada yang mengumpulkan terlambat dan juga yang tidak mengumpulkan sama sekali, namun demikian, mereka tetap masuk kelas melaksanakan pembelajaran kepada para siswa, karena di madrasah ini kurang ditekankan para guru untuk membuat perangkat pembelajaran secara lengkap dan dikumpulkan, hanya sebatas anjuran saja oleh kepala sekolah kepada para guru,²⁸

²⁶ Wawancara dengan Syamsuar, guru Aqidah Akhlak MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 10 April 2013

²⁷ Wawancara dengan Zulfahmi Khair, Guru al-Qur`an Hadits MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 15 April 2013

²⁸ Wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Kurikulum MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 21 Maret 2013

Untuk mengukur tingkat produktivitas kerja guru di MTs Al-Islam Rumbio berdasarkan informasi di atas, dapat dijelaskan bahwa terjadi peningkatan produktivitas kerja guru MTs Al-Islam Rumbio dibanding dengan tahun-tahun sebelumnya, namun apabila dilihat dari ketentuan yang ditetapkan oleh sekolah, produktivitas kerja mereka masih dirasa kurang, karena masih ada di antara mereka yang tidak melengkapi perangkat pembelajaran dan masih terpaku kepada metode lama dalam melaksanakan pembelajaran di dalam kelas.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa guru-guru MTs Al-Islam yang dilihat produktivitas mereka dalam melaksanakan tugas sebagai guru, yakni dalam membuat perencanaan, pelaksanaan dan melakukan pembelajaran cukup beragam ada yang memandang bahwa perencanaan tersebut sangat penting dan menyiapkannya dengan baik, ada juga yang menganggap sebagai kelengkapan administrasi yang digunakan ketika ada pemeriksaan dari pengawas pendidikan, sedangkan dalam pembelajaran itu sendiri menggunakan cara-cara atau metode yang sudah biasa dilakukan bahkan ada yang tidak membuat sama sekali, mereka hanya melaksanakan pembelajaran sesuai dengan pengalaman yang telah dilakukannya selama ini.

Berikut ini data tentang nama-nama guru yang sudah mengumpulkan perangkat pembelajaran:

Tabel 2.

Data nama-nama guru yang melengkapi perangkat pembelajaran

No	Nama	RPP	SLBS	Prota	Prosem	RJBE	KP
1	Basri, BA						
2	Yusrianti, S. Pd. SD						
3	Astuti, S.PdI						
4	Syamsi Hidayah, SE						
5	Syamsuar, S. Ag						
6	Drs. Syarbaini						
7	Yenni Murni, SP						
8	Jusniarti, S. Pd						
9	Ratna Miswa N., SS						
10	Zulfahmi khair, S. Pd. I						
11	Winarsih, S. Pd. I						
12	Zulpendri, S. Pd						
13	Asmawati, S. Pd. I						
14	Nur Sri Hayatina, S. Pd						
15	Abdul Aziz, S.Pd						
16	Elza Deswita, S. Kom						
17	Zulnasri, S. Pd. I						
18	Rosmi, S.PdI						
19	Nurkholis						
20	Nur Afni, S. Pd						
21	Edi Herman, S. Pd						
22	Muslim						

Sumber: Dokumentasi Wakil Kepala Bidang Kurikulum

Produktivitas kerja guru tentang pelaksanaan kegiatan pembelajaran terhadap siswa terlihat dari hasil observasi yang dilakukan peneliti secara langsung ketika guru melaksanakan pembelajaran di dalam kelas sebagai berikut:

Guru terlihat membuka pelajaran dengan mengucapkan salam, dilanjutkan dengan mengecek kehadiran siswa dan bertanya kepada siswa tentang pelajaran sebelumnya.

Selanjutnya guru menyuruh setiap siswa untuk membaca materi pelajaran yang akan dipelajari kira-kira 15 menit dan guru mulai menjelaskan setiap pokok bahasan dari dalam buku paket tersebut, para siswa mendengarkan keterangan yang disampaikan guru.

Selama kegiatan berlangsung, terlihat siswa tidak semua siap untuk belajar, diantara mereka ada yang sibuk dengan kegiatan sendiri. Artinya guru belum mengkondisikan kelas untuk lebih rapi dan siap menerima pelajaran. Juga metode yang digunakan adalah ceramah yang lebih didominasi oleh guru sementara siswa kebanyakan pasif dan hanya mendengarkan saja, sehingga terlihat ada siswa yang kurang memperhatikan kepada guru yang sedang menjelaskan pelajaran dan Kegiatan Belajar Mengajar berlangsung kurang menyenangkan dan menurut peneliti cukup membosankan.

Pada kegiatan penutup, guru melakukan evaluasi dengan memberi tugas kepada siswa untuk mengerjakan beberapa pertanyaan yang ada dalam

buku paket yang dikerjakan bersama secara lisan, kemudian guru memberi tugas yang dikerjakan di rumah dan selanjutnya menutup pelajaran.²⁹

Pembelajaran yang dilaksanakan guru dengan menggunakan metode ceramah lebih banyak kurang memberikan rangsangan kepada siswa untuk melakukan pengalaman belajar dan menemukan sendiri konsep-konsep yang dipelajarinya, sementara di dalam Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), guru seharusnya memposisikan diri sebagai fasilitator dan hanya salah satu sumber belajar, sehingga siswa dapat secara aktif melakukan pengalaman belajar dan mencari konsep ilmu dari sumber-sumber yang lain selain guru itu sendiri.

Kemudian observasi juga dilakukan di kelas lain yakni kelas VII pada mata pelajaran al-Qur`an Hadits berikut ini:

Guru membuka pelajaran dengan kegiatan apersepsi, dan menyuruh salah seorang siswa untuk menghapalkan ayat al-Qur`an yang telah diajarkan sebelumnya serta mengkondisikan siswa untuk siap menerima pelajaran selanjutnya.

Pada kegiatan inti proses pembelajaran berlangsung dengan melibatkan para siswa yang dibentuk dalam beberapa kelompok untuk melakukan aktivitas belajar dan berusaha memahami ayat-ayat tertentu yang sudah disiapkan oleh guru meliputi terjemahan, penjelasan dan intisari atau pelajaran yang diambil dari ayat tersebut.

²⁹Hasil observasi pada hari Selasa Tanggal 12 Maret 2013 di Kelas VIII MTs Al-Islam Rumbio

Selanjutnya setiap kelompok mempresentasikan hasil diskusinya dan siswa yang lain memberikan tanggapan terhadap hasil diskusi kelompok tersebut, dan guru memberikan penguatan dan terkadang meluruskan yang dirasa kurang tepat dalam memahami pelajaran.

Suasana pembelajaran berlangsung kondusif, kebanyakan para siswa terlihat antusias mengikuti tahapan kegiatan yang dirancang guru dan pada bagian akhir pembelajaran, guru memberikan beberapa pertanyaan yang terkait dengan materi tadi secara lisan kepada siswa untuk dijawab secara perorangan setelah ditunjuk oleh guru, sampai waktu selesai atau bel berbunyi dan guru meninggalkan kelas.³⁰

Observasi berikutnya dilakukan di kelas VII dengan mata pelajaran Fiqh, dimana ditemukan bahwa proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru seperti yang terjadi di kelas sebelumnya, khususnya ketika pendahuluan, dan mengecek kehadiran siswa sambil merapikan tempat duduk siswa sesuai dengan susunan meja yang ada, juga pada kegiatan pendahuluan ini, guru menyampaikan kompetensi dasar yang akan dicapai dan mengingatkan bahwa setiap siswa diharuskan untuk bisa melakukan materi pelajaran yang akan dipelajari nantinya.

Pada kegiatan inti belajar, terlihat guru Fiqh lebih banyak menggunakan metode ceramah dalam menjelaskan materi pelajaran dan sesekali mendemonstrasikan praktek ibadah yang diikuti oleh para siswa.

³⁰Hasil observasi pada hari Selasa Tanggal 19 Maret 2013 di Kelas VII MTs Al-Islam Rumbio

Dan pada ujung pembejaran seluruh siswa disuruh untuk mempraktekan ibadah tersebut satu persatu sampai waktu pembelajaran selesai.³¹

Setelah proses pembelajaran dilaksanakan, maka tugas guru adalah melakukan evaluasi untuk mengetahui sejauhmana ketercapaian kompetensi dasar dan tujuan pembelajaran. Kemampuan guru dalam melakukan evaluasi sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pembelajaran.

Berikut ini wawancara dengan guru-guru di MTs Al-Islam Rumbio:

Evaluasi untuk mata pelajaran yang saya asuh, yakni ekonomi, seperti soal-soal yang akan diberikan, ini ditulis di dalam RPP, itu kan ada juga ada waktu khusus untuk ulangan harian itu kan evaluasi juga dan disiapkan semua setelah selesai belajar satu atau dua pokok bahasan yang telah disampaikan kepada siswa. Jadi perencanaan evaluasi di sini saya buat dalam RPP, itu diperiksakan kepada Kepala Sekolah untuk ditandatangani oleh Bapak kepala.³²

Demikian pula halnya apa yang dikemukakan oleh guru al-Qur`an Hadits di madrasah ini tentang penyusunan perencanaan untuk kegiatan evaluasi pembelajaran, seperti di bawah ini:

Di madrasah ini ada aturan bagi setiap guru membuat RPP mata pelajaran yang diasuhnya dan diserahkan kepada Kepala Sekolah, meskipun tidak semua membuat. Dalam RPP itu ada soal-soal untuk evaluasi materi. Ini saya buat seperti ini pak, ini setiap pertemuan saya buat soal, ini contohnya (sambil memperlihatkan RPP yang ada soal-soal di dalamnya), karena ada juga pengawas dari Kemenag yang datang ke sini melakukan pengawasan terhadap guru-guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, seperti pembuatan RPP, dia melihat dan memeriksa RPP dari guru .³³

³¹Hasil observasi pada hari Selasa Tanggal 19 Maret 2013 di Kelas VIII MTs Al-Islam Rumbio

³² Wawancara dengan Wawancara dengan Abdul Aziz, guru IPS Terpadu MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 10 April 2013

³³ Wawancara dengan Syamsuar, Guru Al-Qur`an Hadits MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 10 April 2013

Hal senada juga dikemukakan oleh Guru Bahasa Inggris MTs Al-Islam Rumbio tentang pelaksanaan evaluasi mata pelajaran yang diasuhnya yakni sebagai berikut:

Evaluasi pembelajaran biasanya saya lakukan di dalam kelas. Untuk satu pertemuan, bisa menggunakan pertanyaan lisan, bentuk hapalan dan praktek dari siswa yang ditunjuk secara acak, begitu juga dengan melihat aktivitas, perilaku dan respon yang ditunjukkan siswa selama proses pembelajaran, seperti dalam kegiatan diskusi atau belajar kelompok dan sebagainya, atau dengan pemberian tugas-tugas. Sedangkan untuk evaluasi dalam ulangan harian, dilaksanakan pada jam khusus dan siswa diberitahukan terlebih dahulu, soal-soal dicatat di papan tulis atau dalam kertas yang sudah diperbanyak seperti yang biasa dilakukan dalam ujian semester atau kenaikan kelas.³⁴

Berdasarkan pernyataan di atas, terlihat bahwa kegiatan evaluasi dilakukan secara terencana yang dimasukkan dalam RPP untuk setiap pertemuan pembelajaran, yang biasanya dalam bentuk soal-soal pendek untuk memberikan penguatan terhadap materi yang dipelajari. Sedangkan untuk evaluasi dalam Ulangan Harian dilaksanakan dalam situasi yang lebih formal dan diberitahukan terlebih dahulu kepada siswa waktu pelaksanaannya.

Produktivitas kerja guru-guru dalam pelaksanaan evaluasi pembelajaran dikemukakan oleh Kepala Sekolah sebagai berikut:

Insy Allah sebagian besar guru di MTs Al-Islam Rumbio ini sudah melaksanakan evaluasi pembelajaran, dan sejauh ini tidak ada masalah dan proses pembelajaran berjalan lancar. Kita juga terus berusaha dengan kemampuan yang kita miliki untuk meningkatkan kemampuan guru, karena tantangan yang terus berkembang dan harapan masyarakat terhadap pendidikan berkualitas semakin meningkat, kita terus melakukan pembinaan untuk mencapai yang lebih baik.³⁵

³⁴Wawancara dengan Nur Afni, S.Pd, Guru Bahasa Inggris MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 15 April 2013

³⁵ Wawancara dengan Kepala MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 5 Maret 2013

Berdasarkan keterangan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa produktivitas guru-guru MTs Al-Islam tentang mengevaluasi pembelajaran sudah dilaksanakan dengan perencanaan yang tergabung di dalam RPP, baik untuk kegiatan evaluasi setiap pertemuan maupun untuk mengevaluasi satu pokok bahasan dalam Ulangan Harian.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Produktivitas Kerja Guru di MTs Al-Islam Rumbio

Dari keterangan sebelumnya dapat dikatakan bahwa produktivitas kerja guru-guru MTs Al-Islam Rumbio masih sedang belum meningkat, mereka hanya sebatas melakukan tugas-tugas pembelajaran. Kepala sekolah sudah melakukan beberapa upaya dan merencanakan program-program yang dapat meningkatkan produktivitas kerja guru, akan tetapi belum semua bisa dilaksanakan dengan baik. Sehingga hasilnya pun kurang maksimal.

Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yang menjadi kendala dalam pelaksanaan upaya tersebut. Kepala Sekolah mengemukakan tentang kendala yang dihadapi, sehingga menyebabkan proses peningkatan produktivitas kerja guru di MTs Al-Islam terhambat dan kurang berjalan maksimal:

Saya menyadari bahwa proses peningkatan kualitas sumber daya manusia di madrasah ini belum berjalan dengan baik, banyak faktor yang menyebabkannya. Sebagai lembaga pendidikan yang ada di daerah dan berada di bawah yayasan atau madrasah swasta, masalah dana menjadi faktor utama dalam pelaksanaan program ini, sumber dana yang kita peroleh hanya berasal dari SPP siswa dan jumlahnya tidak seberapa banyak, juga dari yayasan dan bantuan-bantuan dari pemerintah. Dana yang ada hanya cukup untuk kelancaran operasional pendidikan di madrasah ini. Masalah

lain tapi terkait dengan dana juga adalah fasilitas pendidikan yang ada sangat terbatas, sarana penunjang kegiatan belum tersedia, juga masalah kesejahteraan bagi guru-guru disini yang berkaitan dengan keseriusan dan kesungguhan mereka dalam mengikuti program-program madrasah.³⁶

Wakil Kepala Sekolah juga mengemukakan hal yang sama tentang kendala-kendala yang dihadapi madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia:

Menurut saya yang menjadi kendala dalam pelaksanaan program peningkatan produktivitas kerja guru di madrasah ini adalah masalah dana atau biaya, tidak ada dana khusus yang tersedia untuk kegiatan ini, juga kesejahteraan guru-guru yang dapat dibilang belum memadai, masih ada diantara guru di sini yang mengajar di tempat lain, masalah waktu pelaksanaan bisa dikategorikan kendala, kami agak sulit untuk menentukan kapan kegiatan pelatihan diadakan di tempat sendiri yang bisa mengumpulkan semua guru secara bersama. Dan juga dalam pikiran saya, bahwa Kepala Sekolah saat ini masih berfokus kepada kelancaran kegiatan pembelajaran di madrasah ini dan dengan kemampuan yang dimiliki guru saat ini sudah dianggap cukup untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran di madrasah ini.³⁷

Berdasarkan keterangan dari pimpinan MTs Al-Islam di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor penghambat yang mempengaruhi kelancaran kegiatan peningkatan produktivitas kerja guru di madrasah ini adalah sebagai berikut:

1. Masalah dana yang sangat terbatas dan tidak ada alokasi dana yang diperuntukan untuk kegiatan pengembangan kemampuan guru. Dana yang bersumber dari siswa, yayasan dan bantuan pemerintah hanya cukup untuk pelaksanaan operasional pendidikan sehari-hari.

³⁶Wawancara dengan Kepala MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 5 Maret 2013

³⁷Wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Kesiswaan MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 27 Februari 2013

Lebih lanjut Kepala Sekolah menyatakan tentang keuangan yang dikelola di MTs Al-Islam Rumbio adalah sebagai berikut:

Semua pemasukan uang yang diterima dari SPP siswa dan uang lainnya diterima oleh bendahara yayasan, baik di awal tahun maupun setiap bulannya, pengelolaan keuangan menjadi wewenang yayasan termasuk penggajian guru. Madrasah hanya menerima sebesar Rp. 1.500.000,- untuk keperluan operasional pendidikan sehari-hari per bulan. Jika madrasah ada keperluan untuk kegiatan, Kepala Sekolah mengajukan permohonan kepada pihak yayasan. Dari kalkulasi keuangan yang ada, diperkirakan tidak mencukupi terutama untuk kegiatan peningkatan produktivitas sumber daya manusia. Bantuan-bantuan dari instansi pemerintah pada umumnya digunakan untuk kelengkapan fisik madrasah.³⁸

2. Fasilitas pendidikan yang dimiliki MTs Al-Islam juga sangat minim, jauh dari kelengkapan yang memadai, sehingga perhatian stakeholder untuk kegiatan peningkatan kualitas guru untuk meningkatkan produktivitas sedikit berkurang. Berdasarkan observasi peneliti di lapangan terlihat bahwa sarana yang dimiliki MTs Al-Islam masih kurang, jauh dari bisa dikatakan lengkap. Hal ini juga diketahui dari data fasilitas yang telah dikemukakan pada penjelasan di atas.
3. Faktor kesejahteraan yang diterima guru di MTs Al-Islam masih dirasa kurang dan belum cukup untuk memenuhi kebutuhan dan harapan guru, hal ini menyebabkan beberapa orang guru terpecah konsentrasinya dan kurang fokus dalam mengikuti program-program kegiatan peningkatan produktivitas yang direncanakan madrasah.

Hal ini juga dikemukakan oleh salah seorang guru bahwa masalah kesejahteraan guru di madrasah ini belum memadai, namun saya memaklumi karena kemampuan keuangan yayasan dan madrasah ini sangat

³⁸Wawancara dengan Kepala MTs Al-Islam Rumbio, Tanggal 5 Maret 2013

kurang, akan tetapi kita juga tidak bisa mengabaikan, karena banyak kebutuhan keluarga yang harus dipenuhi, maka mau tidak mau kita juga harus mencari sumber keuangan lain yang bisa menambah pemasukan untuk kebutuhan hidup keluarga.³⁹

4. Kesadaran yang tinggi dari guru-guru untuk senantiasa meningkatkan produktivitas dalam menjalankan tugas pendidik.

Produktivitas kerja guru selain dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut di atas, juga dipengaruhi oleh guru itu sendiri. Prilaku individu dalam organisasi dapat diklasifikasikan kepada tiga kategori; 1) berorientasi kepada tugas, 2) pembinaan kelompok dan 3) diri sendiri.⁴⁰ Ketika guru-guru tidak memiliki kesadaran untuk berpartisipasi aktif dalam meningkatkan produktivitasnya, baik yang disebabkan oleh berbagai faktor lain maupun karena sifat dan watak guru-guru itu sendiri, maka sangat sulit untuk mencapai produktivitas yang tinggi dalam bekerja.

Keterlibatan guru-guru secara fisik dan emosi untuk terlibat secara aktif dalam memajukan sekolah merupakan faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja dan mereka adalah pelaku utama. Tidak adanya kesadaran dalam diri mereka dan tidak adanya perasaan dalam diri bahwa mereka merupakan bagian dari sebuah organisasi madrasah akan sulit untuk membangun dan meningkatkan produktivitas kerja yang diharapkan.

³⁹Wawancara dengan Abdul Aziz, Tanggal 10 April 2013

⁴⁰Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktek dan Riset*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008, h. 146

5. Keseriusan pimpinan Madrasah dalam upaya meningkatkan kemampuan guru juga masih dirasa kurang, masalahnya Kepala Sekolah melihat kondisi madrasah yang masih kekurangan dan kemampuan pendanaan yang minim, tentunya lebih memfokuskan kepada kelancaran proses pendidikan yang dilaksanakan, saat ini belum terpikirkan untuk dapat merancang kegiatan yang khusus guna meningkatkan produktivitas kerja guru-guru dalam menjalankan tugasnya.
6. Masalah kepemimpinan Kepala Sekolah juga menjadi perhatian terutama bagi para guru bahwa belum maksimalnya Kepala Sekolah dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen terutama masalah supervisi atau pengawasan dan evaluasi terhadap kegiatan yang dilaksanakan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh salah seorang guru di MTs Al-Islam sebagai berikut:

Kalau menurut saya kendala yang paling utama adalah masalah dana sama dengan yang disampaikan Kepala Sekolah, hanya tambahannya kaitannya dengan kegiatan manajemen, mungkin karena faktor supervisi yang belum dilaksanakan dengan sebaik mungkin, banyak kegiatan yang telah dilakukan dan juga banyak pelatihan yang telah diikuti oleh guru-guru, namun belum ada tindak lanjut yang dilakukan secara kontinyu untuk pengembangan hasil dari kegiatan yang diikutinya, sehingga pengalaman tersebut lambat laun menjadi hilang dan tidak diaplikasikan dalam kegiatan sehari-hari. Namun juga hal bisa dimaklumi karena banyak kegiatan dan urusan yang harus diselesaikan oleh Kepala Sekolah, baik yang berada di

madrasah maupun yang harus diselesaikan di kantor terkait, apalagi lokasi madrasah kita cukup jauh dari ibu kota Kabupaten dan membutuhkan waktu untuk pergi ke sana.⁴¹

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa cukup banyak kendala-kendala yang dihadapi Kepala Sekolah dalam pelaksanaan kegiatan peningkatan produktivitas kerja guru di MTs Al-Islam Rumbio dan menjadi faktor penghambat dalam peningkatan mutu pendidikan yang diselenggarakan. Diantara kendala-kendala tersebut dapat disimpulkan secara lebih simpel sebagai berikut:

- a. Tidak tersedianya dana yang cukup dan sengaja dialokasikan untuk melaksanakan kegiatan peningkatan kualitas sumber daya guru di madrasah ini.
- b. Sarana prasarana pendidikan dan juga fasilitas lainnya yang masih sangat minim sekali.
- c. Belum terpenuhinya kesejahteraan guru yang memadai, sehingga guru belum bisa memfokuskan diri untuk melaksanakan tugas dan kegiatan yang diselenggarakan madrasah.
- d. Fungsi supervisi dari Kepala Sekolah untuk kegiatan peningkatan produktivitas kerja guru yang belum mendapat perhatian dari pimpinan.
- e. Fokus perhatian dari pimpinan Madrasah untuk saat ini kepada kelancaran kegiatan pembelajaran, sementara untuk peningkatan

⁴¹Wawancara dengan Zulfahmi Khair, Tanggal 15 April 2013

produktivitas kerja guru belum mendapat perhatian, disebabkan kondisi sekolah yang masih sangat terbatas.

Di samping kendala yang dihadapi, hasil penelitian menunjukkan adanya faktor-faktor yang menunjang upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru di MTs Al-Islam Rumbio, yakni tingginya kesadaran guru untuk selalu meningkatkan kemampuan dalam pembelajaran yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja. Kesadaran tersebut antara lain terlihat dari:

- a. semangat para guru untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan MGMP bersama sekolah lainnya.
- b. Antusias dalam mengikuti pelatihan-pelatihan peningkatan kemampuan guru, meskipun jarang dilaksanakan dan biasanya tempat pelaksanaan pelatihan cukup jauh dari sekolah.
- c. Ketaatan dan kepatuhan guru terhadap disiplin yang telah ditetapkan sekolah dalam melaksanakan tugas pembelajaran.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan tentang upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru di MTs Al-Islam Rumbio Kampar, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru-guru di MTs Al-Islam Rumbio Kampar dilakukan melalui berbagai program kegiatan, antara lain:
 - a. Mengikutsertakan guru dalam kegiatan pelatihan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintahan, yaitu sebagai berikut: 1) Kementrian Agama, 2) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, dan 3) Kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) untuk meningkatkan kemampuan.
 - b. Pemberian motivasi
 - c. Kegiatan supervisi
 - d. Kepemimpinan yang demokratis partisipatif
 - e. Penegakan kedisiplinan
 - f. Pemberian penghargaan
2. Produktivitas kerja guru-guru di MTs Al-Islam Rumbio Kabupaten Kampar semakin meningkat jika dibandingkan dengan produktivitas mereka pada tahun-tahun sebelumnya. Sedangkan jika dibandingkan dengan ketentuan sekolah produktivitas mereka masih dirasa kurang, seperti ada sekitar 22,8% yang belum membuat perangkat pembelajaran dan mengumpulkan kepada

Waka. Bidang Kurikulum, di samping itu dalam pelaksanaan pembelajaran masih ada yang lebih banyak menggunakan metode ceramah, sehingga siswa terlihat pasif hanya mendengarkan penjelasan guru, sedangkan dalam masalah evaluasi guru sudah bisa melaksanakannya.

3. Faktor-faktor yang mendukung upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru di MTs Al-Islam Rumbio antara lain tingkat kesadaran guru untuk meningkatkan kemampuannya cukup tinggi, seperti semangat untuk mengikuti kegiatan MGMP, mengikuti pelatihan-pelatihan dan kepatuhan kepada Kepala Sekolah untuk menjalankan aturan yang telah ditetapkan.

Sedangkan faktor-faktor yang menjadi kendala dalam proses pelaksanaannya. Kendala yang dihadapi antara lain; 1) keterbatasan dana dan keuangan yang dimiliki Madrasah dan yayasan, 2) sarana dan prasarana pendidikan yang tidak memadai, 3) kesejahteraan guru yang masih dirasa kurang, 4) masalah manajerial Kepala Sekolah dalam melaksanakan program peningkatan produktivitas kerja guru, terutama fungsi pengawasan dan evaluasi atau supervisi yang kurang maksimal, dan terakhir 5) kurangnya perhatian pimpinan madrasah terhadap program peningkatan produktivitas sumber daya manusia, karena untuk saat ini lebih difokuskan kepada kelancaran proses pembelajaran yang dilaksanakan.

B. Implikasi Penelitian

1. Pendidikan yang berkualitas menjadi dambaan semua pihak. Guru sebagai ujung tombak dalam bidang pendidikan disyaratkan untuk memiliki

kemampuan-kemampuan yang memadai agar dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik dan meningkatkan produktivitas kerja guru, untuk itu Kepala Sekolah harus memberikan perhatian terhadap peningkatan produktivitas kerja guru dengan berbagai upaya yang bisa dilakukan untuk mencapai mutu pendidikan yang baik.

2. Peningkatan produktivitas kerja guru yang didukung dengan kemampuan sumber daya manusia dalam pendidikan merupakan sesuatu yang memberikan pengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan. Pimpinan lembaga sudah seharusnya memberikan perhatian yang lebih terhadap peningkatan produktivitas kerja guru dengan berbagai kegiatan dan program yang dikelola secara professional dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang rapi dan fokus terhadap peningkatan kualitas pendidikan.
3. Dalam peningkatan produktivitas kerja guru, selain komponen manajemen dan kepemimpinan, juga masalah dana atau keuangan lembaga baik di tingkat yayasan maupun madrasah juga berpengaruh terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan. Banyak program-program kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja guru, namun karena keterbatasan dana yang dimiliki, program tersebut menjadi terhambat dan sulit untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya, untuk itu kesiapan dana dalam penyelenggaraan pendidikan menjadi sangat penting agar lembaga pendidikan tersebut dapat memfokuskan diri pada peningkatan mutu pendidikan.

C. Saran

1. Kepada Kepala Madrasah disarankan untuk melaksanakan manajemen dan kepemimpinan secara optimal dan maksimal dalam peningkatan produktivitas kerja guru dengan memprogramkan kegiatan-kegiatan yang dapat menambah kemampuan mereka dalam menjalankan tugas dan fungsinya di bidang pendidikan, serta berusaha melengkapi faktor-faktor yang berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas kerja guru untuk mencapai pendidikan yang berkualitas.
2. Kepada guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya agar berperan serta dalam meningkatkan produktivitas kerja masing-masing yang berkaitan dengan tugasnya di lembaga pendidikan, baik dilakukan secara individu maupun aktif dalam program-program yang diselenggarakan oleh madrasah.
3. Kepada instansi pemerintah dan pihak yayasan untuk berusaha menyediakan dana yang memadai agar pelaksanaan program kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja guru di madrasah bisa berjalan dengan lancar dan mencapai tujuan yang diharapkan.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Anwar, Moch. Idhochi, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, Bandung: CV. Alfabeta, 2003
- Al-Wasilah, Chaidar, *Pokoknya Kualitatif*, Jakarta: Pustaka Jaya, 2006, cet. ke-3
- Baedhowi, *Pedoman Pelaksanaan Tugas Guru dan Pengawas*, Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2009
- Creswell, John W., *Educational Research; Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, UPPK Saden River: Pearson Education Inc., 2008
- Danim, Sudarwan, *Inovasi Pendidikan; Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2002
- Departemen Pendidikan Nasional, *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005*, Jakarta: Sinar Grafika, 2006
- Dimiyati dan Mujiono, *Belajar dan Pembelajaran*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006
- Dirawat, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1983
- Gie, The Liang, *Ensiklopedia Administrasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1981
- Gibson, James L., *Organisasi; Prilaku, Struktur dan Proses*, Jakarta: Erlangga, 1996
- Gomes, Foustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Terjemahan, Yogyakarta: Andi Offset, 2003
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*, edisi 2, Yogyakarta : BPFE, 2003
- Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, Cet. Ke-7
- Hornby, AS., *Oxford Advanced Dictionary of English*, London: Oxford University Press, 1990
- Kamars, Dachnel, *Adminsitasi Pendidikan Teori dan Praktek*, Padang: UPI Press, 2005, Edisi II
- Kartono, Kartini, *Pengantar Riset Sosial*, Bandung: PT. Mandar Maju, 1990

- Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman, *Qualitative data Analysis*, California: SAGE Publications, 1987
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007, Edisi Revisi
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya 2005
- _____, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004
- _____, *Standar Kompetensi Sertifikasi Guru*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007, Cet. Ke-1
- _____, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008
- Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Gunung Agung, 1984
- Ni`am, Asrori, *Membangun Profesionalisme Guru*, Jakarta: eLSAS, 2006, Cet. Ke-1
- Nitisemito, Alex S., *Manajemen Personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996
- Poerwadarminta, WJS., *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1989
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Rosda Karya, 1996,
- Ramadhana, Rachmat, *Prophetic Leadership*, Jogjakarta: DIVA Perss, 2008, Cet. Ke-1
- Rosyada, Dede, *Paradigma Pendidikan Demokratis; Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Prenada Media, 2004
- Sahertian, Piet A dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1981
- Sanusi, Ide, *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*, Bandung : IKIP Bandung, 1991
- Satori, Djam`an dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010

- Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju 2001
- Siagian, Sondang P., *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009, Cet. Ke-2
- _____, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu, *Manajemen Syariah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006
- Stoner, James AF., *Management*, Prentice. Hall International, Inc, Englewood Cliffs, Pent. Alfonsus Sirait, Jakarta: PT. Erlangga, 1996
- Sudjana, Nana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru, 2004
- Sumidjo, Wahyu, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003
- Surya, Muhammad, *Percikan Perjuangan Guru*, Yogyakarta: Aneka Ilmu, 2005
- Sutisna, Oteng, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis dan Praktis Profesional*, Bandung: Angkasa, 1985
- Terry, George R., *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta Bumi Aksara, 2000, cet. VI
- Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Rajawali Press, 2006
- Winkel, W.S., *Psikologi Pengajaran*, Jakarta: PT. Gransindo, Cet. Ke-3, 1991